جامعة الجزائر

معهد العلوم الإقتصادية

دراسة

فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية

مع حالة خاصة:

لسائقي المؤسسة العمومية للنقل الحضري

في مدينة الجزائر وضواحيها

رسالة ماجستير

في العلوم الإقتصادية ، شعبة التسيير

إعداد :

نور الدين شنوفي

إشراف :

الدكتور : أقلمم قادة ـــ أستاذ بجامعة الجزائر

1992

جامعة الجزائر

معهد العلوم الإقتصادية

دراسة

فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية

مع حالة خاصة:

لسائقي المؤسسة العمومية للنقل الحضري

في مدينة الجزائر وضواحيها

رسالة ماجستير

في العلوم الإقتصادية ، شعبة التسيير

إعداد :

نورالدين شنوفي

إشراف : الدكتور أقاسم قادة — أستاذ بجامعة الجزائر

لجنة المناقشة : 1- الأستاذ :

2- الأستاذ :

3- الأستاذ :

مقدمة البحث

الإشكالية العامة

الإشكالية العامة

بعد عدة سنوات من الجهود الرامية إلى توفير شروط التنمية الاقتصادية الشاملة، من خلال تسخير الدولة للوسائل والموارد الإستراتيجية المتاحة، تجرى اليوم تحولات إقتصادية وإجتماعية وتكنولوجية وثقافية هامة، على غرار التحولات التي يعيشها العالم اليوم، من أجل إيجاد توازن إقتصادي وإجتماعي في ظل الظروف الراهنة.

إن إصلاح الهياكل الذى دخل حيز التنفيذ مع بداية الثمانينات، ما هو إلا تعبيرًا عن تصميم الجزائر على إستمرارية العمل في الإتجاه الذي يضمن لها مخرجا ملائما والخصوصية الوطنية النابعة من تجربتها الذاتية للمشاكل التي فرضتها عليها الأوضاع الراهنة الوطنية منها والدولية وفي مقدمتها الأزمة الإقتصادية العالمية.

إنطلاقا من الميثاق الوطني الصادر عام 1986، الذى يدعو في فصله الثالث باب المبادئ العامة لتنظيم الإقتصاد الوطني الى ما يلي:
((... إن أهمية التحولات التي عرفتها البلاد وضرورة التكييف المستمر لتسيير الإقتصاد، والقضاء على مختلف أنواع الإختلالات تتطلب القيام بعمل شامل ومنسق في كل الميادين لضمان سير فعال ومنسجم للإقتصاد..)).
على هذا الأساس فإن التطوير العميق لتنظيم بنية الاقتصاد الوطني من خلال مؤسساته الإقتصادية يرمي الى إعطاء مضمون ملموس وأدوات ضرورية لتحويل تنموي متطور يعزز القدرة التنافسية للقطاع العام، ويوفر الشروط والوسائل التي تمكن العاملين في كل الميادين من التحكم الفعلي في أنشطتهم، لتمكين القطاع العام من إرتفاع إنتاجيته.

بعد التجربة الإنمائية التي مرت بها الجزائر في تنظيم وإدارة جهازها الإقتصادى، إكتشفت أن المؤسسة الإقتصادية الوحدة القاعدية الأساسية لعنصر الثروات وبديل إستراتيجي لضمان موارد كافية تحل محل الموارد البترولية، والركيزة التي تساهم في تحرير البلاد من التبعية الاقتصادية.

منذ سنة 1980 صارت المؤسسة العمومية الإقتصادية في الجزائر محور إهتمام وتفكير من طرف الاقتصادي الجزائري ، الذى أراد أن يعيد لها وظيفتها الانتاجية التي هي هدف وجودها ، لتتمكن من أداء دورها ضمن عملية التنمية الاقتصادية الشاملة ◦

فالتنمية الإقتصادية ما هي إلا وسيلة للوصول الى أهداف محددة ترمي الى تحقيق زيادة في الإنتاج السلعي والخدمي الناجم من الإستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية المتاحة للمجتمع في زمن معين ،وهذا ما تفتقر اليه الدول النامية مقارنة بالدول المتطورة التي حققت معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي ◦

فنجاح عملية التنمية الا قتصادية مرهون بتحقيق كفاية إنتاجية عالية لكافة عوامل الإنتاج المتاحة للمجتمع ، من خلال إقامة هيكل إقتصادى منسجم ،قائم على أسس علمية حديثة قادرة على خلق التوازن بين التطور التكنولوجي والتطور الإجتماعي ◦

ففي البلاد النامية المنتهجة النظام الإشتراكي ،تتولى بها المؤسسات العمومية الإقتصادية بالدرجة الأولى مهمة التنمية الإقتصادية ◦ وهذا ما يفسر الإهتمام الوطني بضرورة الإصلاحات الإقتصادية في الوقت الراهن نتيجة التطور الإجتماعي والإقتصادي السريع والغير متكافئ الذى يمر به العالم اليوم ،والنابع من شعور الفرد المعاصر بضرورة التغيير ليتكيف مع مقتضيات التطور ◦ فما الأزمات الراهنة الاقتصادية منها والسياسية ، وما أفرزته من إختلالات وتغيرات في العلاقات الدولية ، لا يمكن معالجتها بالمعتقدات والإتجاهات والقوانين والنظم القديمة ، وهذا مايجعل الفرد يشعر بعدم الآمان وبالإضطراب و بالشك وبالحاجة الى قيم جديدة تصلح للعصر الحالي ، عصر غزو الفضاء ◦

وهذا ما دفع بالمعسكر الشرقي الى إعادة النظر في نظامه بإدخال تحولات جذرية تتكيف ومقتضيات العالم المعاصر ◦

لقد أثبتت التجربة أن الطريق نحو التنمية الإقتصادية يمر عبر المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في كفايتها الإنتاجية التي تؤثر فيها مجموعة من العوامل المتشعبة الى الحد الذى أوصفها به الاقتصادي اليوغسلافي (الكسندر بايت) في قوله ((لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على إنتاجية العمل)) •

وبجانب إختلاف وتعدد عوامل الإنتاجية فإن هذه العوامل تختلف في شدة تأثيرها على مستوى الإنتاجية وكذا في طريقة التأثير عليها فالبعض من هذه العوامل يفضي الى رفع الإنتاجية ،في حين يفضي البعض الآخر الى خفضها ،بينما يؤثر عدد من هذه العوامل بشكل مباشر (1) •

ويعتبر العنصر البشري من العوامل الرئيسية المؤثرة على الكفاية الإنتاجية ،وهذا ما أثبتته التجارب الإ قتصادية والاجتماعية ،من خلال تأكيدها على أن تحقيق الكفاية الإنتاجية لا يمكن الوصول إليها عن طريق إدخال أحدث الآلآت والأجهزة العلمية المتطورة في العملية الإنتاجية فحسب ،بل الإهتمام أكثر بالعنصر البشري والعوامل المتغيرة والمتشعبة التي تتحكم في إنتاجيته بطريقة أو بأخرى •

فزيادة الكفاية الإنتاجية للعمل لا تتحقق دون أن تتوفر نوايا حسنة وصادقة من طرف العاملين أنفسهم ، فمستوى وعيهم وإدراكهم بضرورة وأهمية زيادة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ، ودرجة إستعدادهم وقدرتهم ورغبتهم في رفع معدلات الإنتاج والإنتاجية ، لكل هذه العوامل وغيرها آثار واضحة على مستوى تغير الكفاية الإنتاجية ،

ومن هنا أمكن القول بأنه مالم يتبلور موقف إيجابي لدى

---

(1) مزيدا من التفاصيل حول العوامل المؤثرة على الكفاية الانتاجية ،طالع كتاب •• الإنتاجية مفهومها ،قياسها ،العوامل المؤثرة فيها • د/ وجيه عبد الرسول علي ،دار الطليعة بيروت •

العاملين من قضية الكفاية الإنتاجية ، فإنه يكون من غير الممكن الوصول الى زيادة حقيقية متوقعة في معدلات نمو الكفاية الإنتاجية ، لذى يرى الباحث أن زيادة الكفاية الإنتاجية لا يحدث تلقائيًا ،وإنما يقوم على أساس من التخطيط الكفوء والتنظيم السليم للموارد والطاقات البشرية المتاحة للمؤسسة عبر برامج إدارة الأفراد ،إلى جانب ذلك الإستخدام الأمثل والواعي لمنجزات العلم والتكنولوجيا ، بتكيفها مع قوة العمل البشري ،قصد إستقطاب قدرتهم على العمل وترغيبهم فيه .

لذى أضحى ضروريًا الإهتمام بالعنصر البشري كمصدر للعمل المنتج في كل عملية إنتاجية ،وهذا ما يؤكد إعتقاد الباحث بأن العنصر البشري له دور رئيسي في زيادة معدل نمو الاقتصاد الوطني بالتأثير في الكفاية الإنتاجية للمؤسسة الإقتصادية .

وما زيادة رفاهية العاملين في الدول المتطورة ،إلا نتيجة لسياستها التنموية التي أولت إهتماما لهذا العنصر ،من خلال زيادة الأجور وملحقاتها والارتقاء في تحسين ظروف العمل والمستوى الصحي والأمني والثقافي الذي إنعكس أثاره إيجابيًا على مستوى الكفاية الإنتاجية لمؤسساتها في شكل ملموس ،دفع بجهازها الإقتصادي في طريق الإنطلاق نحو التطور الاقتصادي. والعكس يحدث في البلدان النامية التي تعرف كفايتها الإنتاجية بانخفاض كبيرًا .

لذى أوجب على إدارة المؤسسة في هذه الدول أن تبحث بعمق عن نظام يثير العاملين ويدفعهم في الإتجاه الذى يضمن لها النهوض بإمكانياتها المتاحة إلى مستوى من الكفاية الإنتاجية يؤمن لها طريق الإنطلاق نحو تنمية إقتصادية شاملة ومتزنة ، فمراعات الحالة النفسية والمادية للعاملين والاهتمام بجدية في خلق الظروف المناسبة التي يعمل في ظلها العامل ، بحيث تشعره بأنه عضو فعال في نشاط المؤسسة ونجاحها ، كما يكافئ على كل النتائج التي تحققها المؤسسة بقدر ما يقدمه من جهد وإخلاص لها .

فالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية تعاني في الوقت الراهن من مشكلة الإفتقار إلى جهاز تسيير تتوفر فيه صفات الكفاءة والخبرة وروح المسئولية ، لتوظيف الأساليب العلمية الموضوعية وهذا يدعو الى إقامة باستراتيجية جديدة لادارة الأفراد في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، تتكيف والواقع الجزائري الإقتصادي منه والواقع الإجتماعي والثقافي من جهة ، والواقع الدولي من جهة أخرى .

فضعف جهاز التسيير إنعكس سلبا على مستوى الكفاية الإنتاجية لمؤسسات القطاع العام خصوصا ، وعلى مستوى تطور الإقتصاد الجزائري عموما .

فالنظرية المعاصرة لتحليل أداء المؤسسات ، لتحقق الكفاية الإنتاجية المطلوبة ، تقوم على فكرة بسيطة مضمونها أن هذا الأداء يحركه ويشكله السلوك الإنساني ، فهذا السلوك يلعب دورا حيويا على كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءا من الأعمال البسيطة الى الأعمال الاكثر مهارة أو مسؤولية . فالعنصر البشري هو الذى يصبغ إتجاه ومستوى أداء المؤسسة وقراراته هي التي تحدد كيان المؤسسة وأهدافها وبرامجها وسياستها .

عملا بمنهجية البحث ومحاولة من الباحث لحصر الموضوع داخل الإطار الذى حدده له ، يرى بأنه من الضروري الوقوف من خلال الدراسة والتحليل على إجابة جملة من التساؤلات تحدد معالم الشكلة موضوع البحث ، المتمثلة فيما يلي :-

- هل نظام الحوافز يعد تكلفة من التكاليف الضرورية لرفع الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ؟
- ما الحوافز التي يستجيب إليها العاملين اليوم ؟
- كيف يمكن لادارة المؤسسة الاقتصادية التصرف للتعرف على الحوافز الملائمة ، لوضع وتطبيق برامج تضمن لها النجاح والفاعلية ؟
- ما حقيقة ومستوى الدور الممكن أن تلعبه الحوافز في توجيه العاملين في الإتجاه الذى يضمن رفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية ، لتمكن الإقتصاد الوطني من دفعه في الإتجاه الذى يضمن له إنطلاقة تنموية سليمة ؟

— ما الحوافز المطبقة فعلا في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟ وهل هناك إختلاف بين النظرية والتطبيق ؟ وما تأثير ذلك على مستوى الكفاية الانتاجية للمؤسسة ؟

— هل يمكن القول بأن القانون العام للعامل كان علاجا كافيا لمشكلة التسيير الاقتصادي للمؤسسات الوطنية ؟ أم تنفيذا لما جاء في سياسة الإصلاحات الإقتصادية (القانون التوجيهي للمؤسسة العمومية الاقتصادية) يعتبر البديل الأمثل للمرحلة الراهنة لإعادة تنشيط وتحسين جهاز التسيير الاقتصادي للمؤسسات الوطنية ؟ .

مساهمة من الباحث لاسدال الستار على جانب ذا أهمية من جوانب نظام تسيير الاقتصاد الوطني بهدف المساهمة في علاجه ، يقوم بمحاولة دراسته لأثار نظام الحوافز على مستوى الكفاية الانتاجية للمؤسسة . وأختار مؤسسة وطنية عمومية لاتقل أهمية عن غيرها في توطين معالم التنمية الوطنية ، وتعاني كغيرها من مشكل إنخفاض مستوى الكفاية الانتاجية ، وهي الوكالة النقابية للنقل الجزائري بمدينة الجزائر [1] .

لدراسة نظام الحوافز الموجود بالمؤسسة ، وتقييم نواحي القوة والضعف لمحاولة اكتشف أسباب إنخفاض مستوى الكفاية الإنتاجية ، ولتكون موضع توصيات تساعد على رفع الكفاءة والروح المعنوية للعاملين وحث المؤسسات الأخرى على إحداث نظام للحوافز ذا فاعلية مرتبط بمقاييس علمية وعملية واضحة وثابتة تقوم على أساس تجارب واقعية ذات نتائج ايجابية إذا ما حضيت بعناية خاصة ودقيقة ، بحيث تعزز التعبئة الشاملة للعاملين وتضاعف الجهود التي يبذلونها في الإنتاج . كما تشكل في الوقت نفسه أداة عادلة في إعادة توزيع الدخل .

---

(1) بموجب مرسوم رقم 88ـ26 المؤرخ في 9 ـ 2 ـ 1988 والمتضمن تغيير الطبيعة القانونية للوكالة النقابية للنقل في مدينة الجزائر ، وجعل تسميتها الجديدة المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها . إلا أن الباحث يبقي التسمية القديمة نظرا لشروعه في البحث قبل التغيير .

فمي إعتقاد الباحث أن نظام الحوافز في المرحلة الراهنة ،المتميزة بالتوجه الى نظام اقتصاد السوق من خلال إستقلالية المؤسسات ، ليعتبر أداة ذات تأثير ايجابي في تحريك وإستغلال طاقات وإمكانيات المؤسسة بطريقة مثلى ، قصد الوقوف بقوة في مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية .

فنظام الحوافز يرمي إلى رفع مستوى التشغيل ، وتقليص تكلفة الانتاج ، وتشجيع عمليات الابتكار والتطور لتحسين المسار الانتاجي ، ويرفع من مستوى معيشة العمال ... وهذا ما يجعل من المؤسسة الاقتصادية أداة فاعلة ، تدفع بجهاز الاقتصاد الوطني الى مرحلة الانطلاق نحو النمو الذاتي ، تجسيدا لسياسة الاعتماد على النفس التي تنشدها الجزائر .

ونظرا لمكانة قطاع النقل ضمن النشاط الاقتصادي اليوم ، فتعتبر الوكالة النقابية للنقل الجزائري من أهم وسائل النقل الحضري المساهمة في تنقلات المواطنين اليومية بمدينة الجزائر .

فالعاصمة الجزائرية عرفت في السنوات الأخيرة زيادة في حدة مشكلة المواصلات، مما أدى الى التأثير الغير مباشر على حسن سير المؤسسات الوطنية المتواجدة في المدينة وضواحيها . مما لفت أنظار المسؤولين الذين سارعوا الى إتخاذ بعض الاجراءات سعيا منهم الى التخفيف من حدة المشكلة عن طريق بناء جسور وشق طرق جديدة وتوسيع وتصليح الطرق القديمة ،الى جانب التفكير في اضافة وسائل نقل جديدة كالعربات الهوائية والميطرو وتسهيل حركة المرور بالاشارات والممرات تحت الأرض أو فوقها للراجلين وغيرها من الاجراءات الأخرى ...

وكما أثبتت التجربة أنه كلما زاد العبء على المواصلات كلما زادت الحوادث ،وقلة نسبة الايراد . وتقول الابحاث العلمية والاحصاءات التحليلية الدولية انه يقع كل 90 ثانية حادث من حوادث المرور (1) .

وتقول تقارير هيئة الصحة العالمية أن الاسباب الحقيقية لحوادث المرور

---

(1) الحوافز واثرها على الكفاية الانتاجية ا/ احمد سيد عثمان رسالة ماجستير _ القاهرة _ 1981

تنحصر في ثلاثة عوامل :-

1- السائق

2- السيارة .

3- الطريق

يقتصر الباحث في دراسته - بتحفظ - على فئة السائقين بالوكالة محاولا الاقتراب أكثر الى نتيجة تأثير الحافز على مردودية العمل . مفترضا الحافز هو الذى يجعل السائق راضيا عن عمله ، ويجذب للوكالة الفئة ذات الخبرة التي تستطيع المحافظة على أداة العمل (الحافلة) وتحقق زيادة في الإيراد وقلة في مصاريف الصيانة والاصلاح مما تحقق مستوى أعلى من الكفاية الانتاجية .

فالمنهج الأساسي المستخدم في عرض موضوعات القسم الأول من البحث تعالج الجانب النظري. مرتكزة على الدراسات والنظريات التي تفسر جوانب السلوك المختلفة والمستندة الى أسس علمية أثبتت نجاعتها في دفع العاملين نحو تحريك طاقاتهم الكامنة وشحذ هممهم ، بتطبيق الأنواع الملائمة للحوافز من قبل الادارة .

ويشتمل هذا العرض الفصول التالية :-

- الفصل الاول : المؤسسة العمومية والكفاية الانتاجية
- الفصل الثاني : التحليل النظرى لأسس المحددات النفسية للانتاجية
- الفصل الثالث : أنواع الحوافز
- الفصل الرابع : دور إدارة المؤسسة في وضع وتطبيق نظام الحوافز

أما المنهج المستخدم في عرض موضوعات القسم الثاني من البحث ، فيقتصر على حالة تطبيقية عن نظام الحوافز المطبق فعلا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالقطاع العام - الوكالة النقابية للنقل الجزائرى - في الفترة الواقعة بين عام 1981 الى 1989 . فهي المرحلة التي عرف فيها الاقتصاد الجزائرى تحولات عميقة في تنظيم مؤسسات القطاع العام ،تحضيرا للدخول في معركة التحول من إقتصاد موجه الى إقتصاد السوق ، من خلال الاصلاحات الاقتصادية الجاري بها العمل اليوم .

لقد أستهل الباحث دراسته لهذا العرض بالتعريف بالوكالة النقابية للنقل الجزائرى ،من خلال تطورها التاريخي ونشاطها الحالي .

ثم ينتقل الى دراسة نظام الحوافز في الوكالة (قبل وبعد تطبيق القانون العام للعامل) ، مستعينا بمجموعة من أدوات البحث التاريخية منها والميدانية (التشريعات واللوائح التنظيمية والسجلات والتقارير السنوية لنشاط الوكالة والحوار المباشر مع الفئات المختلفة بالوكالة والمشاهدات والمتابعة الميدانية وإعداد إستمارة الإستقصاء(1)) وفي الختام إستخلص الباحث مجموعة من النتائج ، وقام على أساسها التوصيات التي يراها ذات أهمية في الوقت الحاضر لتنشيط وتطوير فاعلية نظام الحوافز ، كما طرح إشكالية جديدة يثير بها إنتباه الباحثين والمهتمين بموضوع نظام الحوافز ومدى فاعليته على مستوى الكفاية الإنتاجية مستقبلا .

وتطرق الباحث لكل هذه الموضوعات عبر الفصول التالية :-

- الفصل الاول : التطور التاريخي للنقل الحضري
- الفصل الثاني : تأثير نظام الحوافز على الكفاية الانتاجية في الوكالة قبل وبعد تطبيق القانون العام للعامل

- الفصل الثالث : الدراسة الميدانية . وتشتمل على الجوانب التالية
  * التعريف بمفردات البحث
  * طبيعة العمل
  * الأجور والتسلسل الوظيفي
  * الحوافز وأنواعها
  * جوانب عامة
- الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

لقد وضع الباحث لكل فصول البحث مقدمة توجز محتويات كل فصل ، كما قام بتلخيص وتبسيط الاشكالية العامة ضمن الجدول التالي :-

---

(1) إستمارة الاستقصاء : أداة إستعملها الباحث في جمع البيانات ميدانيا بطريقة سؤال جواب موجهة للعاملين بالوكالة عموما وللسائقين خصوصا . أنظر الملحق رقم 01 في آخر البحث.

ملخص

الاشكالية العامة

المنهجية العامة	المشكلة موضوع البحث	محاور الدراسة
تبرير الاختيار	إنخفاض الكفاية الانتاجية للمؤسسة الاقتصادية	عملية التنمية الاقتصادية
أهمية الموضوع	موقع المؤسسة في إستراتيجية التنمية الاقتصادية للوطن	علاقة المؤسسة بالتنمية
فرضيات العمل	يعتقد الباحث بوجود عناصر مؤثرة على الكفاية الانتاجية للمؤسسة ، لم تستغل كليا من طرف الادارة .	دور وأهمية الانتاجية
	يعتقد الباحث بأن التسيير العقلاني للعمال لم يصل بعد الى الحد المطلوب،ويراه العنصر الأكثر فاعلية في مستوى الكفاية الانتاجية.	دور وأهمية العنصر البشري
	يعتقد الباحث بأن نظام الحوافز يحمل المؤسسة تكاليف إضافية ، إلا انه ضروريا لرفع الكفاية الإنتاجية إذا ما أستعمل بدون افراط أو تفريط في تحريك قدرات العمال نحو تحقيق كفاية إنتاجية عالية	دور وأهمية نظام الحوافز

منهجية العمل	دراسة القواعد العلمية لنظام الحوافز والواقع التطبيقي له في المؤسسة		مجال وحدود الدراسة النظرية والتطبيقية
	القسم النظري	القسم التطبيقي	
	يعالج العناصر المؤثرة على فاعلية العمال لتحقيق الكفاية الانتاجية	يهدف الى الكشف عن طرق تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة الوطنية	
خطة البحث	ـ المؤسسة العمومية والكفاية الانتاجية. ـ التحليل النظري لأسس المحددات النفسية للانتاجية. ـ أنواع الحوافز ـ دور إدارة المؤسسة في وضع وتطبيق نظام الحوافز.	ـ التطور التاريخي للنقل الحضري وتوصيف الوكالة النقابية للنقل. ـ تأثير نظام الحوافز على الكفاية الانتاجية للوكالة قبل وبعد تطبيق القانون العام للعامل. ـ الدراسة الميدانية ـ الخاتمة العامة النتائج ،والتوصيات.	

القسم الأول

الدراسة النظرية

* **الفصل الأول** : المؤسسة العمومية والكفاية الإنتاجية

الفصل الثاني : التحليل النظري لأسس المحددات النفسية للإنتاجية .

* **الفصل الثالث**: أنواع الحوافز .

* **الفصل الرابع** : دور إدارة المؤسسة في وضع وتطبيق نظام الحوافز

الفصل الأول

المؤسسة العسكرية والكفاية الانتاجية

مقدمـــة الفصـــــل الأول

تعـرف عملية التنمية الإقتصاديـة بـأنهـا الزيـادة المستمـرة في متوسـط دخـل الفـرد نتيجـة لتصحيـح الإختـلالات الهيكليـة مع تطـور أساليب الانتـاج المستخـدمـة •

فالتنميـة الاقتصـاديـة وسيـلة للوصـول الى أهـداف محـددة ومعلـومة إقتصـاديـة واجتمـاعية وسياسيـة ••• الخ ويعمـل المجتمـع الـى الوصول اليها في أمـد قصيـر عبـر مسيـرته التطـويريـة التي تدفـع به للوصـول بالإقتصاد الوطنـي الى مرحلة الإنطلاق •

ويتطلـب نجـاح عملية التنميـة الاقتصاديـة تحقيـق كفايـة إنتاجية عاليـة من خـلال :

- تطويـر شامل للقـوى المنتجـة و بالذات إنتـاجيـة العمـل •
- تطويـر شامـل للعلاقات الإنتاجيـة بإقـامة هيكل إقتصـادي جديـد يستجيب لتطـور إنتـاجيـة العمـل •
- تطويـر شامـل في الأفـكار و النظم و المؤسسات الاجتماعيـة و التحكم أكثـر في التكنولوجيـا الحديثـة •

من أجل ضمان التنميـة المستمـرة تنشئ الدولـة و تشـرف على سيـر مؤسسات عموميـة إقتصاديـة إشتراكية ،تشكل هذه المؤسسات الوسيـلة المفضلـة لإنتـاج المـواد و الخدمات وتراكـم رأس المال و تعمل فـي خدمـة الأمـة و التنميـة وفـق الـدور و المهام المنـوطـة بهـا •

لذلك يتعيـن على المؤسسة العموميـة الاقتصاديـة تحقيـق كفـايـة إنتاجيـة عـاليـة قادرة علـى تلبيـة حاجات السوق بإنتـاج المـواد و الخـدمات التي هـي مصـدر التـراكـم للإستثمارات المموّلة بالمـوارد الذاتيـة • وإقـامـة الدليـل على مـردوديتها وقـدرتهـا علـى التنـافس ،بفضـل سياسـة التقليـل من الكلفـة ومـراعاة الجودة في الأسواق الداخليـة و الخارجيـة لكـي تتمكـن من توفيـر الأمـوال بما فـي ذلك العملـة الصعبـة • مساهمـة منهـا فـي تحقيـق التطـور العام للاقتصـاد ،ورفعـا لمستـوى معيشـة المـواطنيـن •

إن أهـم العوامل التي تلعـب دورا هـاما في نجـاح أيـة مؤسسة في تحقيـق الأهـداف العامـة و الخاصـة المرسومـة لها • وجـود إدارة واعية و خبـرة مؤهلـة تستطيع عن طـريـق إستخـدام الأساليب الحديثة فـي الإدارة ،تحقيـق الإستخـدام الأمثـل للآلات و التجهيـزات

والمواد الأولية والجهود البشرية • والاستفادة من الموارد الاقتصادية والمادية المعطلة وإقامة علاقات جيدة بين المؤسسة وبين العمال وإشراكهم في الإدارة والرقابة وأخذ رأيهم في كل ما من شأنه يدفع الى تطور المؤسسة (1)

لقد إكتشفت الجزائر أن العمل وحده هو عنصر الثروات ،لذلك أوجب التفكير في الإستغلال الأمثل لهذا العنصر ،وهذا لن يتحقق إلا إذا تمتعت المؤسسة العمومية الإقتصادية بحرية العمل وحرية أخذ القرار شبيه بتلك التي تتمتع بها المؤسسة الخاصة • فمنذ سنة 1980 صارت المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية محور التفكير الإقتصادي الوطني ،الذي أراد أن يعيد إليها إختصاصاتها وقدراتها المرتبطة أساسا بوظيفتها الإنتاجية التي هي الهدف من وجودها ،حيث أعيدت هيكلتها لتحريرها من الضغوط الهيكلية ،التي عرفتها في الماضي الى جانب الظواهر السلبية الأخرى مثل ظاهرة البيروقراطية والتدخلات الخارجية التي نمت حولها ••• وهكذا إنتقلت المؤسسة العمومية الإقتصادية في سنوات الثمانينات ، بفضل سياسة الإصلاحات الاقتصادية التي تعبر عن تصميم الجزائر على إيجاد الحلول النابعة من تجربتها الذاتية للمشاكل التي فرضتها عليها الأزمة الإقتصادية •

إن تنفيذ ماجاء في الإصلاح الإقتصادي الجديد (إستقلالية المؤسسات) يعتبر من أهم المتطلبات الاساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق الكفاية الانتاجية العالية التي تعتبر مفتاح التنمية الاقتصادية •

من كل ذلك يمكن الإشارة أكثر تفصيلا الى دور وأهمية وضرورة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة العمومية الإقتصادية لكي تصل الى مرحلة الإنطلاق نحو التنمية الإقتصادية الشاملة ،من خلال الفقرات التالية :

1•1 : المؤسسة العمومية ودورها في التنمية •

1•2 : أهمية الكفاية الانتاجية في التنمية •

1•2•1 : الكفاية الإنتاجية

1•2•2 : الكفاية الإنتاجية للعمل •

1•2•3 : إدارة المؤسسة و الكفاية الإنتاجية للعمل •

1•3 : المؤسسة العمومية و تنشيط الاقتصاد الوطني :

---

(1) إقتصاد المؤسسة د / عمر صخري ديوان المطبوعات الجامعية •

1٠1 : المؤسسة العمومية ودورها في التنمية

إن المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية التي هي القاعدة التأسيسية لسياسة التنمية • والركيزة التي يقوم عليها البناء الإجتماعي •

فهل توفرت الشروط الضرورية لكي تمارس المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية عملية التنمية الإقتصادية •وتدفع بالاقتصاد الوطني الى مرحلة الانطلاق نحو النمو الذاتي ؟

فالتنمية الاقتصادية التي يعرفها الاقتصادي -بول بادان- بأنها الزيادات على مر الزمن في إنتاج السلع المادية بالنسبة للفرد • (1) أما الدكتور عبد الرحيم بود اقجي فيحددها بمجموعة الإجراءات والتدابير الهادفة الى بناء آلية إقتصادية ذاتية تضمن زيادة حقيقية لدخل الفرد لفترة طويلة من الزمن (2) •

فكلا التعريفين -وبقية التعاريف التي قيلت عن مفهوم التنمية- ترمي الى تحقيق زيادة في الإنتاج السلعي والخدمي الناجم عن استغلال أمثل للموارد الطبيعية والبشرية المتوفرة والمتاحة في المجتمع بواسطة مؤسساته الإقتصادية وكذلك زيادة الدخل الحقيقي للفرد بصفة دائمة وسريعة بحيث يستفيد منها الغالبية العظمى من الأفراد •

فهذه الوضعية يكتسب فيها الإقتصاد الوطني مقومات النمو الذاتي •
ويشبه الكتاب الإقتصاديين دخول الاقتصاد مرحلة الانطلاق -أي الدخول مرحلة النمو السريع- بإنطلاق الطائرة من سطح الأرض، إذا كانت الطائرة تحتاج لتنطلق في الفضاء الى حد أدنى من السرعة الأرضية قبل الانطلاق، كذلك فإن عملية التنمية تحتاج الى حد أدنى من الموارد أو من الجهد الإنمائي ليدخل الإقتصاد الوطني مرحلة الإنطلاق المتمثلة في ارتفاع معدل الاستثمار ارتفاعا كافيا لتوليد معدل لنمو الدخل يفوق معدل نمو السكان كما يراها -ليبنشتين- كحد أدنى من الجهد الانمائي لدخول مرحلة الانطلاق (3) •

---

(1) ، (2) التخلف الاقتصادي د / محمد أحمد الداودي ديوان المطبوعات الجامعية (ص5، 8) •
(3) التخلف والتنمية د / عمر محي الدين -دار النهضة العربية- ص211 •

وتستند عملية التنمية في المجتمع الإشتراكي بالدرجة الأولى الى المؤسسات الإقتصادية العمومية ، ولإقامة هذه المؤسسات لابد أن يكون وضع الدولة المالي متين جدا (1) •

فالجزائر اعتمدت على عائدات البترول في إنشاء قاعدة إنتاجية متينة متمثلة في المؤسسات الإقتصادية الوطنية التي أسندت اليها مهمة التنمية الاقتصادية ، وبفضل الاستغلال العقلاني لعائدات البترول في إنشاء استثمارات كبيرة ومتعددة ، أعطت قاعدة إقتصادية واسعة ، لكنها عرفت في المدة الأخيرة ركود نتيجة إفتحال الأزمة الاقتصادية وتدهور سعر البترول ، بحيث إنخفضت الكفاية الإنتاجية ، وتقلص حجم الاستثمارات •

لقد أضحى ضروريا أن تتحكم المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية في جميع العوامل التي تؤثر في رفع مستوى كفايتها الإنتاجية ، لكي تحقق الدور والمهمة الموكلة إليها في إطار عملية التنمية من خلال تحقيقها للأهداف التالية •

- الإنتاج (السلع والخدمات) الوافر لخدمة الأمة والاقتصاد
- التحسين المستمر لانتاجية العمل ورأس المال •
- تعميق الطابع الديمقراطي لادارتها وتسييرها •
- التطوير المستمر للمستوى التكنولوجي والعلمي في دائرة نشاطها •

يتعين على المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل الاستقلالية أن تقوم الدليل على كفايتها الإنتاجية وقدرتها على التنافس بفضل سياسة التقليل من الكلفة ومراعاة الجودة لتتمكن من المساهمة في توفير احتياجات السوق الداخلية بالاضافة الى تحقيق الفائض الاقتصادي الذي يسمح بتوفير الأموال بما في ذلك العملة الصعبة التي تعتبر بمثابة عنق الزجاجة للاقتصاد الوطني • حتى تتمكن من المساهمة في التطور العام للاقتصاد الوطني ورفعا لمستوى معيشة المواطنين وبالتالي إرتفاع معدل التنمية الاقتصادية لأن الشروط العامة قد توفرت لكي تقوم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بدورها الأساسي على درجة كبيرة

---

(1) التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط   د / عبد اللطيف بن آشنهو
ديوان المطبوعات الجامعية 1982 — الجزائر

من الفاعلية أو الكفاءة في ظل سياسة الإصلاحات الاقتصادية التي أمدت المؤسسة بحرية العمل • وحرية أخذ القرار بحيث أصبحت تتمتع بالاستقلال القانوني الذي منحها الشخصية المعنوية المستقلة • والاستقلال الإداري الذي أعطى صلاحيات إدارة أو تسيير المؤسسة ،للحد من التدخل الخارجي •

أما الإستقلال الاقتصادي فهو الذي منح الفرصة للمؤسسة قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة •

1 • 2 : أهمية الكفاية الإنتاجية في التنمية

التنمية الإقتصادية ليست وصفة طبية جاهزة وعلاج واحد معروف يقضي على التخلف في تلك البلدان المتخلفة، وكما يذكر أحد الإقتصاديين العرب حول ذلك: "لم تعد هناك وصفة رأسمالية ولا وصفة إشتراكية صالحة لإجراء التنمية الإقتصادية في البلدان المتخلفة، فهذه البلدان تمت نموًا مشوهًا دخلتها الرأسمالية لكنها لم تصبح رأسمالية، بذلك فإن البلدان المتخلفة ليست مؤهلة بعد بدء طريق الإشتراكية، مقوماتها الجوهرية لم تتشكل بعد فيها، ومن ثم يجب البحث عن مسار خاص لتنميتها (1).

فالتنمية الإقتصادية تحقيقها يقتضي متطلبات عديدة، متمثلة في التغييرات المتعددة في المجالات السياسية والاقتصادية لمسايرة المتجددات التي تعرفها الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية بإتخاذ مجموعة من القرارات والتدابير التي تؤثر في البنيان الاقتصادي والاجتماعي لتعطي المؤسسات الاستقلالية الكاملة في إدارة نفسها بنفسها وتتحمل نتائج إدارتها.

فالإجراء التنظيمي الذي عرفته المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بنظام إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية بين 1980 و 1984 لتحريرها من الضغوط الهيكلية والمظاهر الأخرى التي شوهت تسييرها.

يتعد في أواخر الثمانينات لتطبيق الإصلاح الذي أسند إليها دورًا بارزا في رفع الكفاية الانتاجية من خلال إستغلال طاقتها الذاتية.

1 • 2 • 1 : الكفاية الإنتاجية (2)

مفهوم الكفاية الإنتاجية: إنما هو مفهوم نسبي، ويتضمن على جميع عوامل الإنتاج التي تستخدمها المؤسسة في العملية الانتاجية بكميات مختلفة ضمن توليفة مثلى تضمن إستغلال تلك العناصر أفضل إستغلال حيث يحقق الانتاج الأفضل كما ونوعا في ظل تكاليف إنتاج ثابتة نسبيا.

فالكفاية الإنتاجية في الوكالة النقابية للنقل الجزائري هي تقديم أفضل مستوى من الخدمة وتحقيق أعلى إيراد ممكن مقابل تحمل أقل تكلفة ممكنة.

---

(1) التخلف الاقتصادي د / محمد أحمد الداودي ديوان المطبوعات الجامعية ص 57-58 الجزائر 1987

لهذا يرى الباحث بأن مجال قياس الكفاية الانتاجية يتحدد في ثلاث مجموعات هي: الخدمة ، الإيراد ، التكلفة .

<u>ثانيا : مجال قياس الكفاية الانتاجية :</u>

ينحصر مجال قياس الكفاية الانتاجية في الكمية المستخدمة من جميع عناصر الانتاج (العمل ، رأس المال ، الموارد الطبيعية ، التنظيم) مجتمعة ضمن عملية انتاجية مع الإنتاج الحاصل . غير أن هذا القياس يعاب عليه لأنه مضلل للنتائج التي لا تبرز نسبة كل عنصر في تحقيق الانتاج .

المصطلح في الانجليزية : كفاية :- Sufficiency
كفاءة :- Efficiency
المصطلح في الفرنسية : كفاية : Efficience - Satisfaction - Competation
كفاءة : Capacité - Qualification

(2) إستخدمنا تعبير الكفاية دون تعبير الكفاءة إنما كان تماشيا مع اللفظ الدارج في لغتنا ويعتبر أنسب لموضوع بحثنا .
فالكفاية الانتاجية حسب رأي الباحث هي تحقيق أعلى قدر ممكن من الانتاجية نتيجة الاستغلال الأمثل لكل عناصر الانتاج المتاحة في المؤسسة مهما كان مستوى تطورها (فالكفاية تربط بين الانتاج والتكاليف) .
أما الكفاءة الانتاجية هي تحقيق أعلى قدر ممكن من الانتاجية نتيجة الاختيار الأمثل لعناصر الانتاج الأكثر ملاءمة وتطورا وتأهيلا لاستغلالها في العملية الانتاجية .
كما يرى الباحث بأنهما لفظان مترادفان لمعنى واحد ألا وهو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية - في كثير من المراجع - .

لذلك يلجأ الى البحث عن مجال آخر لقياس الكفاية الانتاجية وهو العلاقة التي تربط بين الانتاج النهائي وعنصر واحد من عناصر الانتاج - لأغراض الدراسة العلمية - هذا الاسلوب يدعى بالكفاية الانتاجية الجزئية التي تعرفنا بما يلي :-

- الكفاية الانتاجية للعمل .
- الكفاية الانتاجية لرأس المال .
- الكفاية الانتاجية للموارد الطبيعية .
- الكفاية الانتاجية للتنظيم .

وكثيرًا ما يحدث أن النتائج التي تشير اليها الكفاية الانتاجية الجزئية لأي عنصر لا يعني بالضرورة الى تغير ذلك العنصر فقط بل قد تعود التغيرات الى العناصر الأخرى ، فمثلا قد تعود التغيرات التي تظهرها الكفاية الانتاجية للعمل لأسباب لا علاقة لها نهائيا بقدرتهم ومهارتهم سواء في حالة الانخفاض أو الارتفاع لهذه الانتاجية ، بل تعود الى عنصر رأس المال أو العناصر الأخرى مشتركة .

لذلك يتعين أخذ الحيطة والحذر إذا كانت النتائج متغيرة ، ونريد معرفة تأثير عنصر واحد في ذلك التغير . إلا أنه يمكن الاعتماد على الكفاية الانتاجية للعمل كقياس تقريبي لما يطرأ على الكفاية الانتاجية للمؤسسة من تغير خلال فترة زمنية معينة . فالتغير في المهارة الفنية للعاملين غالبا ما يكون طفيفا في المدى القصير .

1 • 2 • 2 : الكفاية الإنتاجية للعمل

إن استخدام تعبير الإنتاجية منفردا دون تحديد إنما يقصد بها انتاجية العنصر البشري ، وهذا ناتج عن الأسباب التالية :-

* سهولة قياس انتاجية هذا العنصر .
* أهمية هذا العنصر في رفع الكفاية الانتاجية ، لأنه العنصر الذي تكمن فيه أكثر من سواه إمكانية التطوير ورفع الكفاية .
* حساسية وحيوية الدراسة في تناول هذا العنصر ، لأنها سوف تتعامل مع جوانب إنسانية لها إعتباراتها الخاصة ، التي تميزها عن بقية عناصر الانتاج .

، لأن الانسان في جميع الأحوال هو الذي يمثل العقل المفكر والمتطور من بين عناصر الانتاج جميعها ، ويتوقف القدر الأكبر من مجال رفع الكفاية الانتاجية وتطويرها على ما يبدعه العقل البشري في أساليب الانتاج ، وعلى مقدار تواؤمه مع العناصر الأخرى التي يتظافر معها . (1)

ومع ذلك فإن الاهتمام بدراسة إنتاجية العناصر الآخرى ـ قصد تطويرها ـ يقل أهمية عن دراسة عنصر العمل ، ففي المجتمعات التي تشير ظروفها الى ندرة رأس المال وارتفاع معدل النمو الديموغرافي كما هو الحال في الجزائر يصبح هذا العنصر أولى بالاهتمام في سبيل تحقيق أقصى إفادة منه .

أولا : فوائد قياس الكفاية الإنتاجية للعمل

فالكفاية الانتاجية لعنصر العمل التي تمثل العلاقة بين الانتاج النهائي والعمل المبذول في تحقيق ذلك الانتاج ، كثيرا ما يلجأ اليها الباحثون نظرا للفوائد التالية :ـ

ـ تزويد المشرفين بالمعلومات التي تساعدهم على إتخاذ الاجراءات المناسبة كلما احتاج الأمر لذلك ، خاصة في مجال الرقابة على الانتاج التي تعتبر الجهاز العصبي للانتاج الذي يشعر بأي تغيير أو انحراف في الكمية أو الجودة أو الوقت .

ـ أسلوب للمشرفين في توفير العدالة و يطمئن العاملين لعدالة التوزيع كما يسترشدون به في تقييم مدى كفاية العاملين .

ـ مقياس لمكافأة العامل المجد ومعيار لاختيار المترشحين من العمال للترقية و يكشف عن قدرات ومواهب العمال .

ـ مقياس يستخدم لاختيار العاملين الذين يمكن الاستغناء عنهم في حالة الحاجة الى توفير الأيدي العاملة بالمؤسسة .

ـ مقياس لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنونها أكثر ، قصد التخصص والاستغلال الأمثل للأيدي العاملة في المؤسسة . (2)

---

(1) علاقة الانتاج بالكفاية والعدل : تأليف خيري حسن نصر الدين ـ مكتبة الانجلو المصرية .

(2) الكفاية الانتاجية . " ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية " تأليف عادل جودة وغسان العاوي دار الفكر ، الطبعة الاولى 1972 ص 25 .

- تؤثر مهارة العامل بشكل واضح في مستوى الكفاية الانتاجية للمؤسسة لأن العمل العنصر الوحيد المتغير أكثر من غيره ويقوم بالدور الايجابي في عطية الانتاج • فزيادة الكفاية الانتاجية للعمل يمكن معرفة معدل النمو الذي حققته المؤسسة •

ثانيا : طرق قياس الكفاية الانتاجية للعمل

يشترط لقياس الكفاية الانتاجية للعمل الاهتمام بالجوانب التالية :-

- تقسيم العمال المطلوب قياس الكفاية الانتاجية لهم الى مستويات من حيث منصب العمل ومكان العمل •مثلا السائقين في الوكالة النقابية للنقل الجزائر لمدينة الجزائر•

- يبدأ القياس في مستوى واحد وزمن واحد •

- معرفة التغيرات التي صاحبت مقدرة الفرد العامل خلال الفترة الماضية •

- عرض نتيجة القياس على العمال المعنيين • وتوضيح طريقة القياس

طرق القياس ذات الاستعمال الواسع :-

1 - طريقة قياس قيمة إنتاج العامل لفترة معينة :

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الانتاج الكلي}}{\text{عدد العاملين}}$$

2 - طريقة قياس كمية إنتاج العامل لفترة معينة :

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد العاملين}}$$

3 - طريقة قياس قيمة أو كمية إنتاج العامل خلال ساعة عمل واحدة (إنتاجية ساعة العمل) :

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الانتاج الكلي أو عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

4 - طريقة قياس إنتاجية وحدة الأجر خلال فترة معينة :

$$\text{انتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الانتاج الكلي}}{\text{اجمالي الأجور}}$$

ثالثا : العوامل المحددة للكفاية الإنتاجية للعمل

" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على إنتاجية العمل" الكسندر بايت إقتصادي يوغسلافي .

إن الكفاية الانتاجية تتأثر بعدد كبير من العوامل المختلفة المتشابكة ، وتجدر الاشارة الى عدم وجود تصنيف موحد لعوامل الكفاية الانتاجية ، حيث تباين الباحثون في أسلوب تصنيف هذه العوامل ، والسبب يعود الى إختلاف نطاق وطبيعة الدراسات التي يجرونها . (1)

رغم التباين الموجود يبقى الفرد العامل الأساسي المؤثر على الكفاية الانتاجية للمؤسسة ، فالأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للانتاجية . فالفرد بإستخدامه للآلات وبتنفيذه لمراحل الانتاج يستطيع أن يؤثر كثيرا على كفاءة التجهيز الآلي للمؤسسة وبالتالي على الانتاجية بصفة عامة . فالعامل الحديث الغير متدرب التدريب الكافي لو عهد إليه بتشغيل آلة حديثة ، فلا شك أنه كفيل بإتلافها ، وتخفيض معدل الكفاية الى حد معين ، وبنفس المنطق فالعامل إذا لم يكن يدفعه شعور صادق الى تحسين عمله ولا شعور برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن نتوقع منه مستوى كفاية عالية ، ومن هذا نستنتج أن التجهيز الآلي وتصميم الأعمال لا تكفي وحدها لضمان حد معقول من الانتاجية ، بل يتطلب الأمر ضرورة توفر عاملين أساسين في الأفراد القائمين بالعمل هما : (2)

1 — القدرة على العمل

2 — الرغبة في العمل

---

(1) الإنتاجية : مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها " د / وجيه عبد الرسول العلي — دار الطبعة بيروت 83 —

(2) إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية . د / علي السلمي . مكتبة غريب 1981 .

1) القـدرة علـى العمـل

تتكـون القـدرة علـى العمـل من جـزئـين أسـاسيـين :

أ ـ جـزء مـوروث :

والـذي يشـمل مهـارة العامـل ذاتـه ،المتمثلة في الاستعـداد الشخصـي السوي بجانب القـدرات الطبيعيـة التـي يمتلكهـا ،مثـلا السـائـق للحـافلـة يتطلـب منـه قـدرة معينـة علـى إستخـدام حـواسـه ،كالحـدة فـي النظـر أو سـرعة الإنتبـاه .

ب ـ جـزء مكتسـب :

هـذا الجـزء يشـمل المعـرفـة التـي تمكـن العـامـل من إكتسـاب الأصـول والمبـادئ التـي تحكـم عملـه ،عن طـريـق التعليـم والتـدريب بالإضـافـة الـى الخبـرة المكتسبـة من أداء العمـل فعـلا . وهـذا مـا يـدفـع بالوكـالـة النقـابيـة للنقـل الجـزائـري بتخصيـص حصـص تـدريبيـة تمكـن السـائـق من إكتسـاب المعـرفـة والتحكـم في فن القيـادة .

2) ـ الـرغبـة فـي العمـل :

تنشـأ الـرغبـة فـي العمل والتحفـز لأدائـه بتـوفـر الظـروف التـاليـة :ـ

أ ـ ظـروف العمـل المـاديـة :

وهـي تمثـل تلك الأشيـاء التـي تشكـل جـو العمـل وتـؤثـر عليـه ،كالاضـاءة التهـويـة ،فتـرات الـراحـة ،التـدفئـة ،الـرطـوبـة ،الضـوضـاء ،النظـافـة ،وكـل التسهيـلات التـي تسمـح للعـامـل كـي يـؤدي عملـه بكـفـاءة عـاليـة .

ب ـ ظـروف العمـل الاجتمـاعيـة:

وهـي تمثـل تلك المـؤثـرات الاجتمـاعيـة علـى الكفـايـة الانتـاجيـة المرتبطـة بـ : ـ

ـ التنظيـم الغيـر رسمـي لتشكيـلات العمـال وإتجـاهـاتهـم التـي تسـاعـد الأفـراد علـى تحقيـق بعـض الحـاجـات الاجتمـاعيـة ،كالانتمـاء الـى الجمـاعـة وتبـادل الصـداقـات . (1)

---

(1) مـزيـداً من التفصيـل راجـع كتـاب "إدارة الأفـراد والكفـاءة الانتـاجيـة"
د / علـي السلمـي . (مـرجـع سبـق ذكـره)

- القادة والمشرفون لهم دور فعال في توجيه العاملين نحو أفضل سبل للأداء وساعدتهم على تجنب الأخطاء والتلبيسات.

جـ - حاجات الأفراد :

هو كل ما يشعر به الفرد من حاجات ورغبات يسعى الى تحقيقها وبالتالي تؤثر على طرق تفكيره وأنماط سلوكه، وقد لا يشعر كثير من العمال بالحاجات التي تحرك سلوكهم وتحدد تصرفاتهم، لكننا نستطيع التمييز بين من يتصرف مدفوعا بالرغبة في التقدم والرقي، وبين من يتصرف مدفوعا بحاجة الى الأمن والاستقرار. فالحالة الأولى تتجسد في الشخص الطموح، والثانية تتمثل في الشخص المسالم.

(وسنعود الى موضوع الحاجات الانسانية في الفصل الثاني المقبل بشيء من التفصيل).

3) - العلاقة بين القدرة على العمل وبين الرغبة فيه : (1)

يمكن توضيح العلاقة بين القدرة على العمل وبين الرغبة فيه من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل التالي :-

مستوى الأداء = القدرة على العمل X الرغبة في العمل

معنى ذلك أن القدرة والرغبة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الكفاية الانتاجية، وهذا ما يجعل إنتاجية العمل يمكن التأثير فيها بمجرد التأثير في مستوى الأداء، عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل أو زيادة رغبتهم فيه، نظرًا للعلاقة الطردية فيما بينهما.

وسنقتصر في بحثنا على التأثير في الرغبة في العمل عن طريق نظام الحوافز، مفترضين أن القدرة على العمل متوفرة لدى العاملين مسبقا.

---

(1) إدارة الأفراد والكفاية الانتاجية. د/علي السلمي (مكتبة غريب 1981 ص20)

1 • 2 • 3 • 3 إدارة المؤسسة والكفاية الانتاجية للعمل

أولا : ضرورة اهتمام الادارة بالكفاية الانتاجية للعمل :

لقد بينت الدراسات أن نجاح وتقدم الوحدات الاقتصادية إنما يعتمد على كفاية العاملين فيها وقدرتهم على العمل وإخلاصهم وتعاونهم في تحقيق أغراضها • ذلك لأن الانسان هو العنصر الوحيد المتغير بين عناصر الانتاج حيث يتغير عطاءه تبعا لظروف العمل المادية والمعنوية المحيطة به ومدى توافقه مع عمله ، وانطلاقا من هذه الفكرة زاد إهتمام الادارة في أوائل القرن العشرين بوظيفة إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، فأصبحت وظيفة إدارية أساسية تقف في التنظيمات السائدة على نفس مستوى الوظائف الادارية الأساسية الآخرى مثل الانتاج والتسويق والمالية • إلا أن هذا الاهتمام لازال قاصرًا في الدول النامية عن ما هو عليه في الدول المتقدمة إقتصاديا • (1)

ولكي تتمكن الادارة من تحقيق أهدافها لا يكفي تبسيط العمليات الادارية وتحسين وتطوير طرق الرقابة وتشجيع العاملين على إتباع ما تراه الادارة مناسبا فهذه التصرفات تدفعهم الى أنواع معينة من السلوك التي تجر العمال الى الامتثال لنظام المؤسسة وبالتالي تصل الى حالة يكون فيها العاملون هادئين ومطيعين لكن هذا لا يعطي للعمال المناخ الملائم لاحياء قدراتهم الابتكارية ، ولكي تتمكن الادارة من تحريك العمال نحو تحقيق الكفاية الانتاجية بأعلى درجة يرى "دوجلاس ماكجريجور" Douglas Mcgregor في كتابه "الجانب الانساني من المنشأة" (• • إن إتباع هذا النمط الاداري يبنى أساسا على مجموعة من الافكار الخاطئة التي تبحث في أسباب إتباع الأفراد لأنماط السلوك المختلفة ، فالأفراد يمكن تحفيزهم باستخدام حاجاتهم الشخصية ، أكثر مما يمكن تحفيزهم لو لجأنا الى الضغوط التي تفرضها الادارة عليهم ، ولذلك فان موقف المدير يشبه الى حد كبير موقف البحار الذي يقود قاربا صغيرًا وسط مجموعة من التيارات المائية ، وتتمثل مهارته هنا في قدرته على التكيف مع هذه التيارات المائية ، بدلا من محاولته الهروب منها أو القضاء عليها • • •) • (2)

---

(1) الكفاية الانتاجية " ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية " تألف عادل جودة وغسان قلعاوي
(2) الأفراد والسلوك التنظيمي د / إبراهيم الغمري دار الجامعات المصرية 1979

1 • 2 • 3 • إدارة المؤسسة والكفاية الانتاجية للعمل

أولا : ضرورة اهتمام الإدارة بالكفاية الانتاجية للعمل :

لقد بينت الدراسات أن نجاح وتقدم الوحدات الاقتصادية إنما يعتمد على كفاية العاملين فيها وقدرتهم على العمل وإخلاصهم وتعاونهم في تحقيق أغراضها • ذلك لأن الانسان هو العنصر الوحيد المتغير بين عناصر الانتاج حيث يتغير عطاؤه تبعا لظروف العمل المادية والمعنوية المحيطة به ومدى توافقه مع عمله ، وانطلاقا من هذه الفكرة زاد إهتمام الادارة في أوائل القرن العشرين بوظيفة إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، فأصبحت وظيفة إدارية أساسية تقف في التنظيمات السائدة على نفس مستوى الوظائف الإدارية الأساسية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والمالية • إلا أن هذا الاهتمام لازال قاصرًا في الدول النامية عن ما هو عليه في الدول المتقدمة إقتصاديا • (1)

ولكي تتمكن الادارة من تحقيق أهدافها لا يكفي تبسيط العمليات الادارية وتحسين وتطوير طرق الرقابة وتشجيع العاملين على إتباع ما تراه الادارة مناسبا فهذه التصرفات تدفعهم الى أنواع معينة من السلوك التي تجر العمال الى الامتثال لنظام المؤسسة وبالتالي تصل الى حالة يكون فيها العاملون هادئين ومطيعين لكن هذا لا يعطي للعمال المناخ الملائم لاحياء قدراتهم الإبتكارية ، ولكي تتمكن الادارة من تحريك العمال نحو تحقيق الكفاية الانتاجية بأعلى درجة يرى "دوجلاس ماكجريجور" Douglas Mcgregor في كتابه "الجانب الانساني من المنشأة" (... إن إتباع هذا النمط الاداري ينبني أساسا على مجموعة من الافكار الخاطئة التي تبحث في أسباب إتباع الأفراد لأنماط السلوك المختلفة ، فالأفراد يمكن تحفيزهم باستخدام حاجاتهم الشخصية ، أكثر مما يمكن تحفيزهم لو لجأنا الى الضغوط التي تفرضها الادارة عليهم ، ولذلك فان موقف المدير يشبه الى حد كبير موقف البحار الذي يقود قاربا صغيرًا وسط مجموعة من التيارات المائية ، وتتمثل مهارته هنا في قدرته على التكيف مع هذه التيارات المائية ، بدلا من محاولته الهروب منها أو القضاء عليها ...) • (2)

---

(1) الكفاية الانتاجية " ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية " تأليف عادل جودة وغسان تلعاني
(2) الأفراد والسلوك التنظيمي د / إبراهيم الغمري دار الجامعات المصرية 1979

ثانيا : أثر رفع الكفاية الانتاجية على الإدارة والعاملين

لا تعتبر الكفاية الانتاجية هدفا بحد ذاتها وانما هي وسيلة لبلوغ أهداف اقتصادية واجتماعية عامة ،تتمثل في توفير مزيداً من الرخاء المادي والارتفاع بمستوى الرفاء على الصعيد الوطني ،لأن محصلة الآثار على الفئات المنتجة والمستهلكة تساهم في زيادة الدخل والناتج الوطني وزيادة معدلات الاستثمار والتوظيف واستغلال الموارد المتاحة وتحسين ميزان المدفوعات (1) ، وهذا ما يتضح من النتائج المستخلصة من الطرفين .

ـ تقليص لمقدار وقت العمل المبذول في إنتاج وحدة المنتجات ،وهذا ما يؤدي الى إنخفاض في سعر التكلفة لتكون هذه المنتجات في متناول القدرة الشرائية للمواطنين .

ـ تعظيم للفائض الاقتصادي المتحقق لدى الوحدات الاقتصادية نتيجة إنخفاض سعر التكلفة وهذا ما يساعد على تنمية وتطوير منتجاتها وأساليبها باستمرار ،إضافة الى ما يوفر من إمكانيات متنوعة يمكن الافادة بها من مجالات تحديث وسائل الانتاج وتحسين ظروف العمل ورفع المستوى الصحي والمهني للعاملين .

ـ تقصير ليوم العمل ،مما يسمح تخفيض ساعات العمل للعاملين مع ثبات الأجور ـ منح للعاملين مزيداً من المكاسب المادية والمعنوية ،وهذا ما يدفعهم الى أن يبذلوا مساعي أكبر باتجاه رفع مستوى إنتاجيتهم وخاصة عندما تقترن تلك المساعي بحملات توجيهية مناسبة تقوم بها إداراتهم ،كذلك فإن الزيادة في دخول العاملين يفرض ثبات الاسعار أو ارتفاعها بنسبة أقل من زيادة الدخل تؤدي الى زيادة قدرتهم الشرائية .

ـ التمتع بالقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق الخارجية والحصول على المزيد من العملات الصعبة التي تشكل عنق الزجاجة لكثير من المشروعات الانمائية في البلدان النامية (2) .

---

(1) الكفاية الانتاجية" ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية" . (مرجع سابق)

(2) الانتاجية" مفهومها ،قياسها ،العوامل المؤثرة فيها " د / وجيه عبد الرسول العلي دار الطبعة بيروت 1983 ص 1 ،13

ثالثا • دور الادارة في توفير مقومات الكفاية الانتاجية •

لا تقل أهمية تطبيق الوسائل الادارية العلمية في مجال العنصر البشري عنها في مجال تخطيط ومراقبة الانتاج إن لم تفقها أهمية ،وتتمثل في •

1 - إرساء الأسس السليمة لاختيار العاملين وفقا لتحليل علمي للوظائف وتقييم سليم للأشخاص يوفر للعاملين عنصر التلاؤم مع العمل الذي سوف يقومون به وبالتالي يضمن احد الجوانب الهامة من مقومات الكفاية في الأداء •

2 - إتباع موضوع الاختيار السليم للعاملين ،موضوع توجيه العاملين ومتابعة أدائهم في وظائفهم المختلفة •

3 - إقتران البرامج المستمرة للتدريب ببرامج رفع الكفاية ،بحيث يهدف التدريب بالإضافة الى تهيئة العاملين لاتباع طرق الأداء الأكثر كفاية ،الى فتح مجالات للتعاون بين الادارة والعاملين وتوعيتهم بأهمية رفع الكفاية الانتاجية وآثارها.

4 - تهيئة المشرفين على العمال ورؤساء الأقسام بإعتبارهم عصب العمل الانتاجي تهيئة تتناسب مع أهمية الدور الذي يؤدونه •

5 - الإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين بشكل يحقق وضوح أنظمتها وعدالتها وربطها بالتكاليف ومعاييرها ... الخ • فالمقارنة ممكن أن تكون •

- مقارنة زمنية ذاتية ،وهي التي تتمكن بواسطتها معرفة إتجاهات تطور الكفاية الإنتاجية في المؤسسة •

- مقارنة نوعية ،أي المقارنة بين مؤسسات ذات نشاط شبيه ،لتحديد درجة تطور كفاية نشاط المؤسسة (1) •

ان كسب تأييد العاملين لبرنامج تطوير الانتاجية يعتبر من أهم المقومات التي تؤدي الى نجاح البرامج ،فالعاملون يشكلون منذ البداية الفئة التي تحدد فشل أو نجاح مشاريع تطوير الانتاجية ورفع كفايتها في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي لذلك كان من الضروري قناعة العاملين وكسب تأييدهم عن طريق رفع الروح المعنوية لهم •

---

(1) الكفاية الانتاجية "ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية" ص55 تأليف عادل جودة وعنان قلعاوي - دار الفكر - الطبعة الأولى 1972 • (مرجع سابق) •

6) الـــروح المعنويـــة :

يعرفها هالسي G.Halsey على أنها "الاستعداد الوجداني الذي يساعد العمال على زيادة كمية الانتاج واجادته دون أن يعتريه مزيد من التعب والاجهاد" .
ويقول عنها كذلك بأنها "الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها . أو الالتزام الأدبي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها ."

أما الدكتور عليش محمد ماهر فيعرف الروح المعنوية على أنها "الحالة الذهنية التي من شأنها أن تجعل الأهداف الشخصية للأفراد والجماعات تابعة لأهداف المؤسسة التي يعملون بها . علاوة على أنها الشعور - من جانب الفرد - بقبوله عضو في جماعة و بإنتمائه إليها ،تلك الجماعة التي تعمل في سبيل تحقيق أهداف محددة تؤمن بها ،وترغب جادة في تحقيقها" .

* عناصر الروح المعنوية :

تتجسد عناصر الروح المعنوية في :-

- ضمان عمل العاملين والمحافظة على أجورهم .
- الرضا عن العمل واشتراك العاملين في تصميم برامج التطوير وتوزيع حصيلة الكفاية الانتاجية ،مع ربط هدف الفرد بهدف المؤسسة .
- العناية بتصميم أنظمة المكافآت وحوافز الانتاج مع وضوحها وعدالتها .
- ضمان الترقية التي يستحقها العامل ،والاستماع الى شكوى العامل والعمل على انصافه .
- عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل ،وتدخل الرؤساء في عمله .
- تحسين ظروف الانتاج وتوفير الأمن الصناعي والخدمات الاجتماعية للعاملين ، تبعث في نفوس العاملين الارتياح والاخلاص في العمل والافتخار بالمؤسسة التي يعمل بها . (1)

وهذا يخلق لدى العامل الاحساس بالرضا عن نفسه وعن عمله ،كما يخلق مناخ مستقر قابل للابتكار والتطور المطرد للكفاية الانتاجية .

---

(1) الكفاية الانتاجية "ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية" تأليف عادل جودة وغسان قلعاوي - دار الفكر - الطبعة الاولى 1972 .

1 • 3 : المؤسسة العمومية الاقتصادية وتنشيط الاقتصاد الوطني :

تجري في الجزائر تحولات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية هامة استعدادًا لكي يدخل الاقتصاد الوطني الى مرحلة جديدة، تتماشى ووتيرة التنمية الاقتصادية والتغيرات الايديولوجية في مناهج تسيير الاقتصاد. عندما عرف العالم في السنوات الأخيرة مستجدات متعددة وسريعة كالأزمة الاقتصادية وتدهور أسعار البترول وتراجع الكتلة الشرقية عن الايديولوجية الاشتراكية وظهور الولايات المتحدة بمشروع جديد، فيه توازن القوة في العالم ..... وغيرها من الأحداث الأخرى ...

فكل هذه المستجدات كان لها أثر على الاقتصاد الوطني الذي أصبح يعاني من مشاكل متعددة منها ضعف جهاز التسيير والتمويل لذلك كان إصلاح الهياكل الذي دخل حيز التنفيذ مع نهاية الثمانينات ما هو الا إجراء لضرورة التكييف المستمر لتسيير الاقتصاد والقضاء على مختلف أنواع الاختلالات.

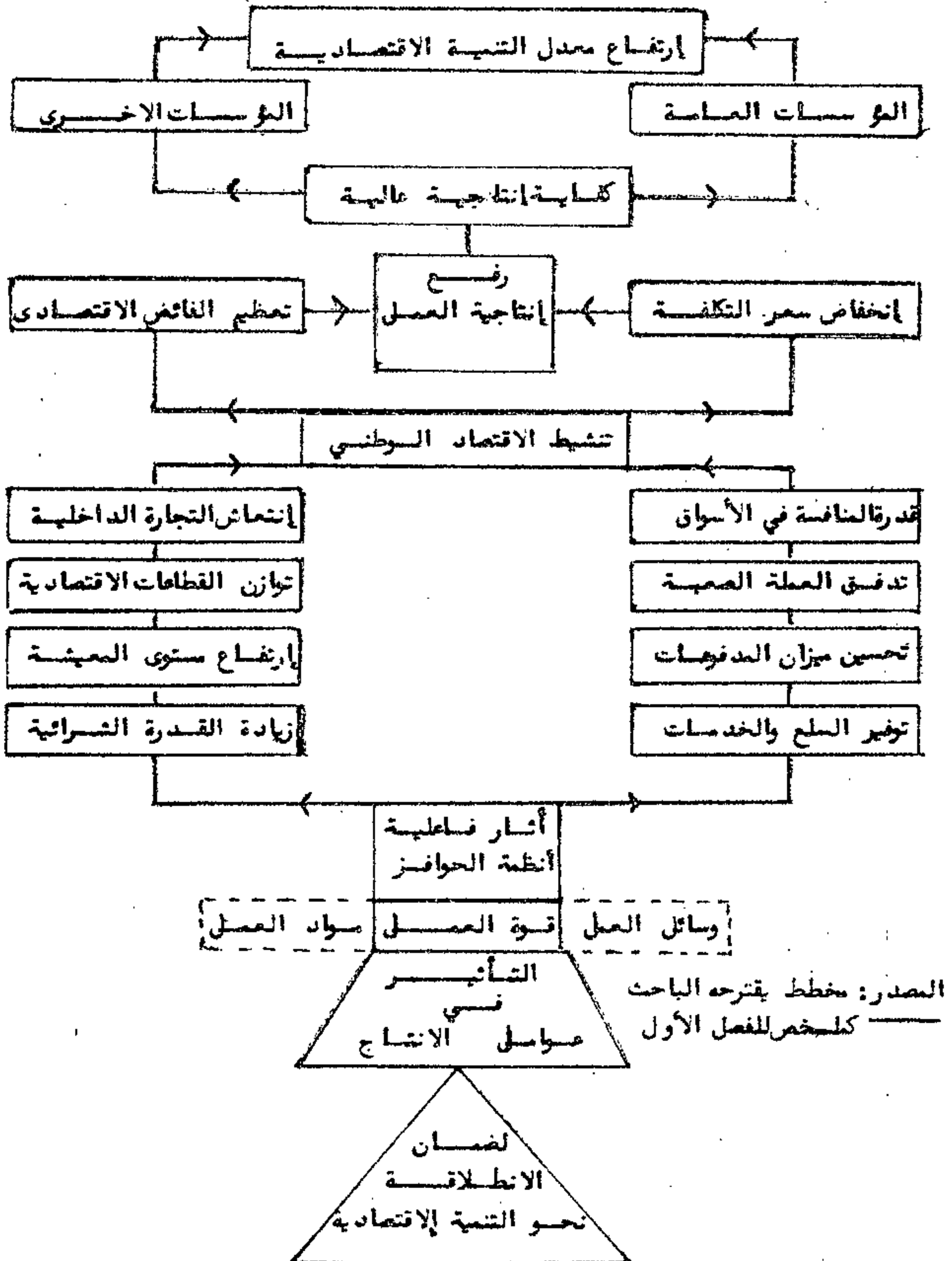
على هذا الأساس فإن التحويل العميق لتنظيم وتهيئة المؤسسات الاقتصادية يرمي الى توفير الشروط والوسائل التي تمكن العاملين في كل الميادين من التحكم الفعلي في أنشطتهم .

ان اصلاح المؤسسات الاقتصادية ما هي إلا عملية تهدف الى اعطاء مضمونا ملموسا وأدوات ضرورية لتحويل نموي متطور.

فالمؤسسة العمومية الاقتصادية التي هي القاعدة التأسيسية لسياسة التنمية والركيزة التي يقوم عليها البناء الاجتماعي تهدف الى تحسين فعالية نشاطها الاقتصادي عن طريق احترام معايير الانتاج والكفاية الانتاجية وعن طريق التحكم أكثر في قواعد التسيير حتى تتمكن من وصول الاقتصاد الوطني الى مرحلة التوازن الاقتصادي وبالتالي الخروج بالاقتصاد الوطني من الوضع الحالي الى الطريق الذي يتجه به نحو التنمية . وبهذا يمكن اعتبار المؤسسة الاقتصادية التي تمكنت من تحقيق الكفاية الانتاجية قد وجدت مفتاح التنمية الاقتصادية الذي يضمن لها الخروج من دائرة التخلف (أنظر الشكل البياني رقم 01) .

الشكل رقم : 01

الكفاية الإنتاجية مفتاح التنمية الإقتصادية



المصدر: مخطط يقترحه الباحث كملخص للفصل الأول

الفصل الثاني

التحليل النظري لأسس المحددات النفسية للإنتاجية

مقدمة الفصل الثاني

المؤسسة الاقتصادية ، هي الأداة التي يزاول فيها العنصر البشري الانتاج والتبادل وتحديد التكاليف والايرادات وكذلك لاشباع الحاجات الانسانية ، وهي الاطار الذى ينظم علاقات الأفراد في المجتمع بتوجيه السلوك الانساني نحو ذلك .

كان من المفروض على المؤسسات كافة دراسة العنصر البشري ، لفهم سلوكه والمحددات النفسية التي توجه هذا السلوك وتدفعه الى اثارة نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذى يحقق به كفاية إنتاجية عالية . لهذا كان من الضروري الالمام بوضوح لطبيعة السلوك الانساني في المؤسسة ، وهذا الالمام والفهم هو الخطوة الأولى لتحسين أداء المؤسسات ورفع كفايتها الانتاجية .

فتحليل عناصر السلوك الانساني في المؤسسات والكشف عن محدداته يعتبر ضروريا لفهم وتفسير والتحكم في كافة جوانب الكفاية الانتاجية للعمل ، كما يمكننا معرفة العناصر المحددة والمحركة للسلوك الانساني من معرفة طبيعة العنصر البشري ، لوضع أساليب وأنظمة لادارة هذا السلوك على أسس علمية .

ومن أمثلة هذه الأنظمة (البرامج) :

- نظام التكوين
- نظام الحوافز والأجور
- نظام الاختيار وغيرها ...

فهل يمكن وضع نظام للحوافز عام (يشمل الأجور وملحقاتها والخدمات الاجتماعية الموجهة للعاملين) يستهدف اثارة حماس العاملين للأداء ، وتنمية رضائهم وولائهم للمؤسسة وذلك دونما معرفة العناصر المحددة والمحركة لسلوك العاملين النفسية تجاه تحقيق الكفاية الانتاجية للعمل ؟

فالدراسة القائمة على الضوابط والأساليب المنهجية الملهمة في مثل هذه الميادين هي الضمان الوحيد للوصول الى استنتاجات صادقة عن طبيعة السلوك الانساني ومحدداته النفسية ، لأن الظواهر الانسانية ليست بظواهر عشوائية مطلقة لأن الانسان يسعى في حياته لاشباع حاجاته المتعددة والمتزايدة

والمستمرة للحصول على السعادة وتجنب الشقاء والألم ،من خلال قيامه بالنشاط الانتاجي والتبادلي وصولا للايرادات المادية منها والمالية و المعنوية التي تشبع حاجاته •

فهل يمكن للفرد ان يحقق حاجاته دون تكيفه مع ظروف بيئته ، ودونما تغيير سلوكه مع تغيير مراحل حياته وخبرته ،وتطور مستوى معيشته ؟

فكل هذا لا يمثل ظواهر عشوائية ،بل على العكس تماما ،فالملاحظات الدقيقة والمتأنية لهذه الظواهر تكشف عن حقيقة هذا الميدان ،مثله مثل ميادين الظواهر الطبيعية ،تحكمه أسباب وعلاقات وقوانين كامنة في طبيعة الظواهر ذاتها • ومهمة الباحث العلمي في مثل هذه الحالة هو ان يكشف عن هذه الاسباب والعلاقات والقوانين •

فالتجارب العديدة التي اجرتها نتائج التجارب في شركة " وسترن الكتريك الامريكية " تحت إشراف " ألتون مايو " في جامعة "هارفارد " التي حددت مفهوم الانسان الاقتصادى ،وأظهرت حدود العوامل المتعلقة بالانسان المتمثلة في قدراته ومهاراته ،كما أوضحت الدور الذى تلعبه التغيرات النفسية ،مثل الروح المعنوية والدوافع والحوافز ،كما أظهرت دور وأهمية الظروف الاجتماعية والظروف المحيطة بالعمل في تأثيرها على السلوك الانساني في العمل ،ونبهت الى أهمية دراسة هذه المتغيرات كمحددات نفسية لسلوك وأداء العمل في اتجاه تحقيق الكفاية الانتاجية للمؤسسة •

وتبلور هذا الاهتمام ميدانيا في الدراسات والبحوث العلمية ،فها هو " ماجريجور" في أوائل الستينات (1961) يعتمد في دراسته وأبحاثه في ميدان الإدارة على النظرية التي قدمها " ماسلو" في الخمسينات (1954) عن تدرج الحاجات والدوافع الانسانية نظراً لأهميتها •

وهكذا تنوعت وتوسعت الدراسات المهتمة بالمتغيرات النفسية للأفراد وأصبحت تشمل الاتجاهات النفسية نحو العمل بجوانبها المختلفة كالحاجات والدوافع والحوافز الموجهة لهذا السلوك الانساني •

وفي هذا الجانب إعتمد الباحث في معالجته لموضوع البحث على ملخص لحصيلة المعرفة المتقات من أهم البحوث والدراسات العلمية التي عالجت جوانب سلوك الافراد في العمل ،والعناصر النفسية المحركة للأداء العمل والمحددة للاتجاه السلوك نحو تحقيق الكفاية الانتاجية للعامل ومن ثم للمؤسسة .

وقد إقتصر الباحث في هذا الفصل على الدراسة والتحليل النظري لأسس المحددات النفسية للكفاية الانتاجية للمؤسسة الإقتصادية من خلال الفقرات التالية :-

2•1- حوافز الإنتاج

2•2- دوافع العمل

2•3- السلوك الانساني

2•4- إتجاه الفرد

2•5- الحاجات الإنسانية

2 • 1 : حوافز الإنتاج

2 • 1 • 1 • مقدمة

إن العنصر البشري هو عنصر متغير ، وإن كانت طاقته محدودة ، لكنه يزداد وينقص بقدر ما يتحقق بها من الظروف المادية والمعنوية في العمل وعليه نرى أن الكفاية الانتاجية العالية تتوقف في النهاية على كفاءة العنصر البشري • ولتحقيق هذه الكفاية لابد من إيجاد محرك لطاقات الانسان وباعث موجه لسلوكه • ومما لا شك فيه أن الحوافز هي أكبر باعث وأعظم محرك لهذه الطاقات ، فالفرد ينطوي في واقعه على دافعين هما •

1) — رغبته في أن يحصل على شيء ما

2) — خوفه من أن يفقد شيئ ما

فمهمة الإدارة إثارة هذين الدافعين وتوجيههما لما فيه مصلحة الفرد والمؤسسة على حد سواء • وهبذا ما يحدد سبيل العمل امام الإدارة في التأثير على إتجاهات العاملين وإثارة دوافع العمل لديهم وتوجيه سلوكهم عن طريق الحوافز، إيجابية كانت أم سلبية ، يساهم بشكل فعال في رفع المستوى المعاشي والمعنوي للعامل من جهة وتحقيق الكفاية الإنتاجية العالية من جهة ثانية ، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على تقدم وتطور المجتمع بصفة عامة •

2 • 1 • 2 • تعريفات

رغم إختلاف الباحثين في تقديم صيغة واحدة لمفهوم الحوافز إلا أنهم يتفقون في كون الحوافز كل شيئ خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد العامل ، تستغلها الإدارة في جذب الفرد اليها ، بإعتبارها وسيلة لإثارة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته التي يشعر بها •

وهذه بعض التعاريف ذات النظرات المتباينة :ـ

1ـ الحافز هو تعبئة الدوافع أو تقويتها ،فهو المثير الخارجي الذى يوقظ في أنفسنا دوافع كأنه يخاطبها • (1)

2ـ يرى الدكتور منصور فهمي في كتابه (إدارة القوى البشرية في الصناعة) أن أبسط ترجمة لمفهوم الحوافز " كل بقدر عمله " • وبمعنى آخر أن الحوافز في العلاقات البشرية بين جهد الأداء وناتج العمل •

3ـ في علم النفس يقصد بكلمة الحافز ، الباعث أو النبه للسلوك ومن الممكن أن تستعمل كلمة الحافز لتعني أيضا الدافع • (2)

4ـ الحافز في مجال العمل والصناعة ،يطلق عليه حافز الانتاج ،وهي الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الانتاج بشكل أو بآخر ، والوصول بمعدلاته وأرقامه الى ما هو مخطط له ، مما يدفع بعجلة الإنتاج الى الأمام نحو تحقيق كفاية إنتاجية للمؤسسة •

2•1•3 • نظريات في الحوافز

1)ـ النظرية الكلاسيكية

كان رواد الإدارة الكلاسيكية وعلى رأسهم (فريدريك تايلور) ،ينظرون الى العامل على إعتباره أداة من أدوات الإنتاج ، وأن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وهو أيضا الحافز الوحيد لمقدار ما يبذله العامل من جهد في تأدية عمله •

وتتلخص فلسفتهم في أنه لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العاملين والإدارة ، بل على العكس من ذلك فإن مصالحهما مشتركة ،وذلك باعطاء أجور مرتفعة للعمال وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال في نفس الوقت ،

---

(1) الواقعية وإتخاذ القرارات د / عصمت المعاييرجي ، المعهد القومي للتنمية الادارية سلسلة الدراسات ـ القاهرة ـ 1982 • ص 15و 16

(2) حوافز الانتاج في الصناعة د / صلاح بيومى ديوان المطبوعات الجامعية ـ الجزائر 82 ـ

حيث أن الأجور المرتفعة ستدفع العمال الى بذل المزيد من الجهد للحصول على أعلى أجر، مما يزيد الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة.(1)

ولقد ركزت النظرية الكلاسيكية على الحوافز المالية، حيث ترى بأن الانسان رشيد بطبيعته، مما يمكنه من إختيار الطريقة التي تحقق له أكثر عائد مادي ممكن. ولهذا إفترضت أن كل العمال يمكن حفزهم، بإعطائهم فرصة مناسبة للحصول على الحافز النقدي.

علاوة على ذلك فقد أضافت النظرية الكلاسيكية، الى أنه ليس هناك ثمة تعارض بين الأهداف التنظيمية من حيث الكفاية الإنتاجية وبين الأهداف الفردية التي تسعى لتحقيق أكبر إيراد ممكن. ولهذا فقد تنبأت النظرية بأنه إذا توفرت الحوافز المالية فإن العمال سوف يحققون إنتاجية عالية للمؤسسة، مما يمكنهم من الحصول على حوافز أكثر مناسبة.

وعلى الرغم من أن المبادئ التي جاءت بها هذه النظرية، كانت بمثابة الثورة الفكرية للثورة الصناعية، إلا أن التطبيق العلمي لهذه المبادئ سبب العديد من المشاكل التي حالت دون تحقيق الأهداف التي قصدها تايلور وأتباعه.

ـ إنتقادات في النظرية الكلاسيكية (2)

1ـ تستند إستنادا كليا على مبدأ التخصص، وهذا أفقد العامل إهتمامه وحبه لعمله، وذلك لقيامه بعمل بسيط متواصل ومتكرر.

2ـ يعتقد تايلور أن هناك طريقة تعتبر أحسن الطرق لإداء نفس العمل غير أن هذه الفكرة تتجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال، ولهذا يجب أن يترك لكل عامل شيء من الحرية ليكيف طريقة تنفيذ العمل المحددة في حدود تتفق مع إمكانياته وطبيعته.

---

(1) الحوافز وأثرها على الكفاية الانتاجية ... أحمد سيد عثمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. القاهرة 1981

(2) إدارة الأعمال (الجوانب السلوكية والتنظيمية والبيئية) ..د/عبد الرحمن توفيق القاهرة دار الشعب 1976

3- تجاهلت النظرية الناحية الانسانية للافراد وعاملتهم كالالآت وليس كأفراد ، وافترضت أن العامل ينفذ ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة .

4- تجاهلت النظرية تماما أثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين وتحقيق رضائهم الوظيفي ، وأعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل .

2) - نظرية علم النفس الصناعي

يرى الباحثون في علم النفس الصناعي أن العامل يسعى الى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الاجر . (1)

وهذا ما أكده الباحث " التون مايو وزملائه " عندما قاموا بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية ، كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء ، في مصنع لشركة " جنرال إليكتريك " يعمل به ثلاثون ألف عامل ، وإستغرق إجراء هذه التجارب ما يقارب ست سنوات .

لكن نتائج التجارب الأولية جعلت الباحث وزملائه يوجهون التجارب نحو دراسة العامل كإنسان ، وبالتالي أستطاعوا أن يحددوا مجموعة من الإفتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشرى وكيفية تحفيزه .

نأخذ منها على سبيل الحصر :-

- أن الأجر وملحقاته لاتمثل وحدها الحافز الذى يشجع العامل على زيادة إنتاجه .

- توجد عوامل أخرى معنوية ، مثل رغبة العامل في الإستقرار والأمن الوظيفي واحساسه بأهمية الإنتماء للمنظمة التي يعمل فيها .

- إن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي افراد المجموعة التي يعمل معها ، إنما تتأثر تصرفاته بقررات الجماعة .

---

(1) دراسات في ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية... الأستاذ / عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، القاهرة 1983 .

2 ° 1 ° 4 : تقسيمات الحوافز

لقد أسفرت التجارب والابحاث التي اجريت في ميدان العلاقات الانسانية الصناعية وعلم النفس الصناعي ،التي قام بها الكثير من الباحثين المهتمين بدراسة الانسان ،الى تقسيم الحوافز الى عدة انواع تختلف باختلاف الاساس الذي قام عليه التقسيم ٠

قبل التعرض الى هذه الأنواع تجدر بنا الإشارة الى التذكير بالخواص الأساسية للحوافز التي تؤثر على فاعليتها في إشباع حاجات الأفراد ، وتتحدد هذه الخواص فيما يلي ٠٠ (1)

1 - الإتجاه = قد يكون الحافز ايجابي او سلبي

2 - القوة = قد يكون الحافز ضعيفا او قويا ،اي شدة تأثيره على الافراد

3 - الإستمرار = قد يستمر الحافز او أثره لفترة طويلة او قصيرة ٠

وتتوقف فاعلية الحوافز وقدرتها على اثارة السلوك المطلوبة على تفاعل تلك الخواص الثلاث معا ٠

اولا - حسب طبيعة الحافز

في هذا التقسيم ينظر الى الحوافز من حيث شكلها ،او الطريقة التي تدفع بها ٠

أ- حوافز مادية = وهي الحوافز التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين على شكل نقدي اوعيني من اجل العمل على زيادة معدلات انتاجه في شكل مباشر او غير مباشر ،بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ،ويمثل الأجر أهم حافز مادى ،تزداد أهميته في الدول النامية ،كما هو الحال في مجتمعنا الجزائري٠

---

(1) إدارة الافراد والكفاية الإنتاجية ٠٠٠د/ علي السلمي -القاهرة- مكتبة غريب 1981 ص256

ب - حوافز معنوية

فهي الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية ، والتي ترتبط بالحالة النفسية والسلوكية للأفراد ، بهدف رفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل . ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل ، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية وخاصة في الدول الاشتراكية .

ثانيا : حسب أثر الحافز

في هذا التقسيم ينظر الى الحوافز من حيث جاذبيتها بإعتبارها :

آ - حوافز إيجابية

وهي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة ، أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم ، عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم .

ب - حوافز سلبية (1)

وهي الحوافز التي تستخدم لمنع العاملين من القيام بأعمال معينة ، لضمان الانتاج وأداء العمل في الشكل الطبيعي . وتعتمد على أسلوب العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم . ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز في المؤسسة ، التوبيخ ، الحرمان من المكافآة ، ... الخ .

ملاحظة

يلاحظ أن الحوافز الايجابية عادة ماتكون أكثر فاعلية من الحوافز السلبية ، وذلك لأن طبيعة الانسان تميل الى التشجيع سواء ماديا أو معنويا ،

(1) حوافز الانتاج في الصناعة . د/ صلاح بيومي ص8 (مرجع سبق ذكره)

وتكره الضغط او الاكراه بكافة انواعه ، لذلك تستخدم الحوافز الايجابية حاليا في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف . ولكن بالرغم من فاعلية الحوافز الايجابية فانها لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولابد من إستخدام الحوافز السلبية أيضا ، حيث ثبت أن زيادة فاعلية الحوافز الإيجابية يقلل من الحاجة الى إستخدام حوافز سلبية (1)

وفي البلدان النامية كلما تقدم الوعي الإشتراكي للعمال ، كلما إختفت الحوافز السلبية ، ويرجع ذلك الى زيادة شعور العمال بالمسؤولية والواجب الملقى على عاتقهم ، بأنهم إحدى القوى الحية والأساسية في المجتمع ، وأن الدولة التي وفرت لهم العمل المناسب بالأجر المناسب ، وحققت لهم الكثير من المطالب بالاضافة الى الاستقرار والأمن في العمل ، من حقها أن تطالبهم بإنجاز أعمالهم بالمستوى المرسوم والمتوقع منهم ، بحيث يصبحون عمالا صالحين مقدرين للمسؤولية . (2)

ثالثا : حسب المستفيد من الحافز

في هذا التقسيم ينظر للحوافز من حيث من تطبق عليهم :

آ ـ حوافز فردية

يرجع الأصل في نشأة الحوافز الفردية الى " فريدريك تايلور " رائد حركة الإدارة العلمية ، والذى كان يسعى الى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين وكانت وسيلته الى ذلك هو زيادة إنتاجية العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق إستخدام المحفزات الفردية . (3)

---

(1) حوافز الانتاج (دراسة مقارنة مع تطبيق خاص على القطاع الصناعي) ... محمد شوقي احمد شوقي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، القاهرة 1970 .

(2) حوافز الانتاج في الصناعة ... د / صلاح بيومي — مرجع سبق ذكره —

(3) إدارة الأفراد ، دراسة علمية وعملية — د / عاطف محمد عبيد . دار النهضة العربية القاهرة 1966 .

فالحافز الفردى يجب أن يستخدم في حالة إمكان ايجاد علاقة مباشرة بين مقدار الجهد الذى يبذله العامل وكمية انتاجه ، ومن ذلك عمل السائقين بالوكالة النقابية للنقل الجزائرى ، فإن السائق يبذل أقصى جهد عندما يعلم أن جهده الشخصي هو العامل الأساسي في زيادة أو خفض مكافأته المالية مثلا . خاصة وأن عدالة الأجور لا تكفي في حد ذاتها كحافز مستمر للعاملين حيث أنها تفقد فاعليتها بعد فترة من الزمن ، لهذا لجأت الكثير من المؤسسات الى وضع نظم للحوافز لديها على أساس فردى .

فلو تمعنا في الآية الكريمة . بسم الله الرحمن الرحيم "... فمن يعمل مثقال ذرة خيرًا يره ، ومن يعمل مثقال ذرة شرًا يره ." صدق الله العظيم . (الآية 7 ، 8 من سورة الزلزلة) . فإننا نستوحي من هذه الآية الكريمة بأن مكافأة العامل على عمله بقدر إنتاجيته .

ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج ، والعلاوات الإستثنائية والمكافآت التشجيعية والترقية بالإختيار ، الى جانب الأوسمة والإجازات الإستثنائية . (1) فالحافز الفردى يعتبر كأداة تعطي فاعلية دائمة ومستمرة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة . وهذا ما تحتاج إليه وكالة النقل الجزائرى .

كما أن هناك إثارة سلبية للحوافز الفردية ، تتضح في إثارتها للمنافسة بين العاملين من أجل تحقيق زيادة فى إنتاج كل واحد منهم عن الحد المقرر وذلك قد يؤدى الى السرعة في الإنتاج للحصول على المزيد من المحفزات مما قد يسبب زيادة فى معدل المواد التالفة ، مما ينجر عنه زيادة في تكاليف الإنتاج وعلاوة على ذلك فإن هذه المنافسة قد تؤدى الى توتر العلاقات بين العاملين أحيانا في كافة المستويات ، مما قد يضر بالعملية الانتاجية ومن ثم لا تحقق الحوافز الهدف المرجو منها ، ولذلك يجب مراقبة العمل والعاملين بالإشراف الدقيق ، لمنع حدوث مثل هذه السلبيات .

---

(1) حوافز الإنتاج (دراسة مقارنة مع تطبيق خاص على القطاع الصناعي) .. مرجع سبق ذكره

ب ـ حوافز جماعية

وهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية ، خاصة في المجتمعات النامية المنتهجة النظام الإشتراكي . فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع . وعادة مايستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية من الآلية ، والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج .

وتتميز هذه الحوافز من كونها : ـ

ـ تشجع العاملين على توعية بعضهم البعض ومساعدة العمال الجدد على تفهم العمل خاصة وأن عائد كل منهم متوقف على الناتج الجماعي وبالتالي فهي أداة جيدة للمراقبة الفعالة للعاملين ذاتيا .

ـ لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر ، التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها .

ـ لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ، إيجابية أو سلبية .

ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية ، نظم المشاركة في توزيع الأرباح وكذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافأة المردود الجماعي والإشتراك في الإدارة ، وتحسين ظروف العمل ،وتقديم الخدمات الإجتماعية الى غيرذلك من الحوافز الجماعية الإيجابية ،أما السلبية منها فمن أمثلتها الحرمان من الحوافز الايجابية الجماعية .(1)

---

(1) حوافز الإنتاج في الصناعة ..د / صلاح بيومي (مرجعسبق ذكره)

رابعا : حسب موقع الحافز (2)

هذا التقسيم ينظر الى الحوافز باعتبارها حوافز مباشرة و حوافز غير مباشرة .

آ- حوافز مباشرة :

هي التي يشعر بها الانسان العامل شعورا ظاهرا او شعورا مباشرا وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ، ويمكن النظر الى الحوافز المباشرة من ثلاثة زوايا .

1) حوافز مالية :

تتمثل في المكافآت التشجيعية ، ومكافآت الإنتاج والمنح وغيرها ...

2) حوافز عينية :

تتمثل في المزايا العينية التى يحصل عليها العامل بدون مقابل أو بمقابل رمزى ، مثل العلاج المجانى فى المؤسسة وكذلك الخدمات الإجتماعية والثقافية والرياضية والإسكان وغيرها ....

3) حوافز معنوية :

تتمثل في الأوسمة ولوحات الشرف وكؤوس الإنتاج ، والثناء والمدح وغيرها ...

ملاحظة : للحوافز المباشرة أساليب واشكال أخرى ذات إتجاه سلبى ، تلجاء الى إستعمالها الإدارة في حالات يثبت فيها إنخفاض الكفاية الانتاجية للعامل ، قصد توجيه العمال نحو الإتجاه الطبيعي الذى يضمن سرعة الإنجاز ودقة الاداء في العمل .

ب - حوافز غير مباشرة

تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإتقان في عملهم ، وتوفر لهم الاطمئنان

---

(2) حوافز الانتاج في الصناعة . د / صلاح بيومي (مرجع سبق ذكره)

والاستقرار والراحة النفسية . وهذه الخدمات تمس العاملين بصورة غير مباشرة ، وتتجسد تلك الخدمات فيما يلي :

1) ظروف العمل الملائمة :

إن شعور العمال بالأمان في عملهم وإحساسهم بالاستقرار فيه وسيادة علاقات الود والمحبة والتعاطف الوجداني ، كل هذا يولد للعاملين حافزا يدفعهم الى أداء عملهم بإخلاص وتفاني . ولكي يتحقق هذا يجب الامتثال للمبادئ التالية :

- ألا تتعدد أجهزة الاشراف والرقابة ، وأن تكون إجراءات الاشراف والرقابة واعية وهادفة وموجهة ، وليس هدفها التشهير واقتناص الأخطاء .

- ممارسة مبدأ اللامركزية في الادارة التنفيذية ، وان يعطى لكل مسؤول سلطة كاملة توازي مسؤوليته ، حتى يمكن محاسبة المخطئ .

- الا تكون القوانين واللوائح قيودا تعوق سير العمل ، لان تفشي المركزية في اتخاذ القرار ، وانتشار البيروقراطية في ميدان العمل خوفا من الخروج من حرفية اللوائح ونصوص القوانين من الوسائل التي تعطل العمل وتمنع الحركة الديناميكية المرغوب فيها دائما .

- اختيار الافراد الصالحين للقيادة .

2) - التكوين :

يعتبر من الحوافز الغير مباشرة التي تؤدي الى دقة العمل وإستخدام الوسائل العلمية في إنجازه بعبارة ، ويمثل التكوين المهني أو التقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة ، لأنه وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية والتقنية ويساعدهم على إستخدامها . وبالتالي رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين ، وهذا ما جعل الباحث ينظر الى التكوين على أنه حافز غير مباشر (1) .

ملاحظة :

يرى الباحث نتيجة التحليل السابق لأكثر تقسيمات الحوافز إنتشاراً بين معظم الكتاب الحاليين ، أنه لا توجد إختلافات جوهرية بين هذه التقسيمات ولكنها مجرد إختلافات شكلية (الإختلاف في أسلوب أو طريقة التقسيم) كما أنها تعتبر متداخلة الى حد كبير فنجد أن أي تقسيم للحوافز من التقسيمات السابقة يشمل على التقسيمات الأخرى بطريقة غير مباشرة . فمثلا نلاحظ أن الحوافز المادية والمعنوية لا تخرج عن كونها حوافز إيجابية أو سلبية تطبق بصفة فردية أو جماعية مباشرة أو غير مباشرة . وعلى ذلك يرى الباحث أن جميع التقسيمات السابقة يمكن أن تندرج تحت تقسيم واحد كما هو موضح بالشكل رقم : 02 .

---

(1) - حوافز الإنتاج في الصناعة ... د/ صلاح بيومي (مرجع سبق ذكره)

الشكل رقم : 02

يوضح تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعيا

حوافز الانتاج		فردية	جماعية
مادية	ايجابية	- الاجر - المكافات التشجيعية للتفوق في الاداء - العلاوات الاستثنائية - الترقية - البدلات المختلفة للعمل - المكافآت عن الاقتراحات والاختراعات	- المشاركة في الأرباح - التامينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل - وجبات غذائية ، توفير النقل - مشروع الاسكان العاملين - علاج مجاني للعاملين وعائلاتهم - مكافآت عند انتهاء مدة الخدمة - بعثات ومنح دراسية تكوينية
	سلبية	- الخصم من المرتب - الحرمان من المكافاة اوجزء منها - الوقف عن العمل - تأخير الترقية - خفض المرتب أو الدرجة	- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين
معنوية	ايجابية	- جوائز تقديرية كالأوسمة وكؤوس الانتاج - شهادات الامتياز - الثناء والمدح والتشجيع والشكر أمام الزملاء - الاجازات الاستثنائية - الترقية	- ظروف عمل ملائمة - الاشتراك في الادارة - علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء - نشاط اجتماعي ورياضي - فترات راحة أثناء العمل - توفير وسائل الأمن الصناعي - الاهتمام بمقترحات العاملين - الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين - شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني - قيادة عادلة ذات كفاءة .
	سلبية	- توجيه الانذار أو التوبيخ - التأديب والتهديد بالعقاب او الطرد - النقل الى عمل أقل أو مكان عمل أصعب - نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء . - التحويل للتحقيق	- الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الرياضي . - التهديد بالعقاب وتوجيه الانذار - التحويل للتحقيق

المصدر : ملخص الباحث للفقرة 2 . 1

ملاحظة :

يرى الباحث ان الحوافز المباشرة تتجسد في الحوافز الفردية أكثر، بينما الحوافز الغير المباشرة فقد تتجسد أكثر من الحوافز الجماعية سواء كانت منها السلبية أم الايجابية .

2.2 — دوافع العمل :

1.2.2 — معنى الدافع :

يعتبر موضوع الدوافع من الموضوعات التي حظيت كثيرًا بإهتمام علماء علم النفس . ولقد تعددت الآراء .. ومازالت بعض الأمور الهامة مثل نشأة الدوافع ودورها في السلوك موضوع خلاف بين المدارس المختلفة في علم النفس (1) .

والانسان بإعتباره كائنا حيا له حاجاته ورغباته التي تدفعه في سبيل تحقيقها وإشباعها الى التصرف في إتجاه أهداف معنية .... وعليه فقد يكون من الممكن النظر الى الدوافع على أنها :-
الحاجات او الرغبات التي يحس بها الانسان والتي تدفعه الى ان يسلك سلوكا معينة في سبيل إشباعها .

غير أن العمال لو تساوى عدد منهم في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم وهذا ما يمكن أن نطلق عليه التفاوت في قوة الرغبة أو قوة الدافعية لأداء العمل (2) .

(1) — دوافع العمل للمديرين في القطاع العام ... د/ رفاعي محمد رفاعي " رسالة ماجستير "
(2) — ادارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي) د/ احمد صقر عاشور .

وعليه فالدافع يمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبذله الفرد في العمل ،كما يمثل القوة التي تحرك و تستثير العامل لكي يؤدي العمل ، وتنعكس هذه القوة في كثافة الجهد الذي يبذله العامل ، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء ، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل ،للحصول على الحافز الذي سيحققه مقابل بذل هذا الجهد .

2.2.2 - تقسيمات الدوافع :

من المفهوم السابق للدوافع يتضح انها القوة المحركة لرغبة العاملين في اداء العمل ،حاجة بعد النتائج التي توصلت اليها الدراسات والتجارب التى عرفت جدواها الا منذ حوالي ثلاثين سنة(1)

لقد تعددت النظريات في تفسير الدافعية ،مما اعطت للدوافع تقسيمات مختلفة .

فمنهم من قسمها الى ثلاثة اقسام :-

1) - دوافع اولية

تتمثل في الحاجات الطبيعية للفرد مثل الأكل واللباس والسكن ،والخاصة الى الآمان والاستقرار .... وغيرها .

2) - دوافع اجتماعية

تتمثل في الحاجة الى الحب والتعاطف والانتماء للمجموعة ... ..وغيرها .

3) - دوافع ذاتية

تتمثل في الحاجة الى التقدير والاحترام و تحقيق الذات إرضاء النفس .

---

(1) ادارة القوى العاملة (الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي) ... د/احمد صقر عاشور - دار النهضة العربية - 1983 .

كما أن هناك مجموعة أخرى من الباحثين قامت بتقسيم الدوافع الى نوعين رئيسيين هما (1) .

1) — دوافع الاستقرار (2)

وهي الدوافع التي تدفع العاملين الى العمل والتمسك به ، لارتباطها الوثيق بحاجة العامل إلى الشعور بالأمان في عمله والاطمئنان على مستقبله نظرًا لما يتيح له من الفرص أمامه للتقدم والرقي ، إلى جانب الاطمئنان الى الأجر الذي يحصل عليه للإيفاء بإحتياجاته المتزايدة باستمرار خاصة إذا كان الأجر هو المصدر الوحيد لدخله .

2) — دوافع الانجاز

وهي قيام العامل بالانتاج وزيادة مجهوده ، وهذا النوع من الدوافع تظهر عند العامل الذي تشبع لديه دوافع الاستقرار

ترتبط دوافع الاستقرار والانجاز بدافع الادخار ، التي تدفع العاملين الى العمل بكفاية عالية من اجل الوصول الى مستوى من الدخل الذي يخول لهم اشباع حاجتهم وادخار الباقي لتامين مستقبلهم واشباع رغباتهم التي لا يستطعون اشباعها وتحقيقها بواسطة اجورهم الحالية .

ملاحظة :

مهما تعددت التقسيمات وتنوعت الدوافع هي كل ما يدفع الفرد لان يسلك اتجاها معينا دون اتجاه اخر هو الذي يدفعنا الي ذلك واما شيء من داخل النفس او من خارجها ، وما يهم الباحث هنا هو ما يتعرض لموضوع الحوافز .

ولهذا يتناول الباحث النظرية التي تقول (3)
أن الإنسان يسلك سلوكا معينا لكي يشبع حاجته لشيء معين . وهذا ما يدفع بالباحث بالإهتمام بموضوع السلوك والإتجاه والحاجات الإنسانية .

(1) — حوافز الانتاج (رسالة الماجستير) مرجع سبق ذكره
(2) — مفهوم الحوافز بين المجتمعين الراسمالي والاشتراكي . . د / نجيب إسكندر
(3) — مفهوم الحوافز بين المجتمعين الراسمالي والاشتراكي . . د / نجيب اسكندر (مرجع سبق ذكره) .

2-3 السلوك الإنساني :

يهتم علم النفس بدراسة الدوافع لمحاولة فهم السلوك ومن ثم فهم الشخصية الإنسانية بوجه عام ، ومن الواضح أن السلوك الإنساني ظاهرة معقدة وغاية في التعقيد وكذلك الدوافع التي تكمن وراء هذا السلوك ، وكلما تقدم الإنسان في العمر من الطفولة الى المراهقة الى الرشد كلما زاد تعقيد سلوكه ودوافعه .

فالسلوك الإنساني يتميز عن السلوك الحيواني من حيث :-

— الانسان يختص بالسلوك المتعلق بالتفكير والتذكير والتخيل والتصور والنطق

— ويتشابهان في السلوك الجنسي والإخراج وتناول الغذاء وعليه فان السلوك الإنساني يعتمد على العوامل التالية :-

— درجة نضج الفرد
— حالة الفرد الفسيولوجية
— خبراته السابقة
— ميوله وإتجاهاته

وبتفاعل هذه العوامل يمكن أن يكون سلوك الفرد سلوك فطري او مكتسب (متعلم) ، كما يمكن أن يكون سلوك مقبول إجتماعي او سلوك مضاد لمبادئ المجتمع . ومهما يكن فالسلوك الإنساني له خاصة المرونة والقابلية للتعديل والتغيير (1) .

معنى السلوك :

— السلوك يعبر عن العملية التي يلائم بها الانسان نفسه تجاه مجموعة معينة من الحاجات الانسانية التي يشعر بحاجته الى اشباعها بحيث يتمثل هدف عملية الملاءمة هذه في تحقيق الإشباع (2)

(1) — علم النفس والانتاج . . . د/ عبد الرحمن محمد عيسوي (دار النهضة العربية 1982) .
(2) — الأفراد والسلوك التنظيمي . . إبراهيم الغمري (دار الجامعات المصرية 79)

- يقصد بالسلوك بوجه عام الاستجابات الحركية والغدية أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي ،أوعن الغدد الموجودة في جسمه أو الأفعال والحركات العضلية أو الغدية (1) .

- سلوك الفرد في المؤسسة هو محصلة تفاعل خصائص الفرد مع خصائص ظروف وبيئة العمل في المؤسسة (2)
ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية: -

سلوك العامل = خصائص العامل × خصائص ظروف العمل

4.2 - إتجاه الفرد :

يختلف إتجاه الأفراد بالنسبة لنفس الشيء أو نفس الموضوع ولذلك فإنهم يستجيبون إستجابات متغايرة لنفس الباعث أو عند مواجهتهم لنفس الموقف تبعا لاتجاهاتهم ،فنظرة العامل الى المشرف كشخص يمد إليه يد العون أو شخص يفرض عليه النظام مهمة في معرفة إتجاه العامل وبالتالي تفسير سلوكه(3) .

إن معرفة إتجاه الفرد تمكن من التنبوء بسلوكه المستقبلي في موقف معين .

1 - تعريف الاتجاه :

- هو حالة إستعداد عقلي عصبي نظمت عن طريق التجارب الشخصية وتعمل على توجيه استجابة الفرد للأشياء والمواقف التي تتعلق بمبدأ الاستعداد فالطفل الذي يعضه كلبا يظل خائفا من الكلاب لفترة طويلة ويتكون لديه إتجاه مناهض للكلاب (إتجاه سلبي) أما عندما يعطي حلوى ويتذوقها يتكون لديه إتجاه نحو الحلوى (إتجاه ايجابي)

- الاتجاه عبارة عن إستعداد مكتسب يجعل الفرد يميل الى موضوعات أو أفكار معينة فيقبل عليها ويدافع عنها بقوة وحماس وايمان ، ويرفض موضوعات أو أفكار أخرى يعرض عنها ولا يرحب بها .

(1) - علم النفس والانتاج . . . د/عبد الرحمن محمد عيسوي (مرجع سبق ذكره)
(2) - إدارة القوى العاملة . . د/ احمد صقر عاشور (مرجع سبق ذكره)
(3) - العلاقات الانسانية . . . د/عبد الرحمن عبد الباقي عمر : القاهرة 74

2 — تكوين الاتجاه

لا تتوقف اتجاهات الافراد على خبراتهم و تجاربهم ،بل يضاف اليها ما يكتسبه من الاخرين من تجارب وخبرات ،ولهذا اتجاهات الافراد تتكون نتيجة لتفاعل مؤشرات عديدة مع بعضها ، هذه المؤشرات هي حصيلة ما ياخذه الفرد من الاسرة من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات، وما تغرسه فيه المدرسة من مبادئ وتعاليم ،وما يكتسبه من الكبار الذين يحتز بهم من خبرات وافكار واتجاهات نتيجة الاحتكاك بالبيئة والاندماج الاجتماعي • (1)

3 — نقل الاتجاه الى مواقف اخرى جديدة (2)

يميل الفرد الى نقل اتجاهاته ومعتقداته التي اكتسبها في احدى المواقف الى المواقف المشابهة الاخرى ،وقد تكون الاتجاهات مناسبة او غير مناسبة التطبيق في المواقف الجديدة • مثلا عاملا يكون لديه اتجاه مناهض لرئيسه المباشر في العمل ،قد يعمم هذا الاتجاه على المؤسسة ككل ، حيث ينظر الى المستويات العليا من الادارة في هذه المؤسسة بنفس الاتجاه ، وقد تكون لها سياسات تختلف تماما عما يطبقه رئيسه المباشر

2•5 — الحاجات الانسانية

الحاجة شعور شخصي بالرغبة في الحصول على شيئ معين ، ويرافق هذا الشعور عادة إحساس بالحرمان وبعدم الإستقرار وبعدم الرضى ، الامر الذى يدفع بصاحب الحاجة السعي لتلبيتها ،وذلك بالحصول على الشيئ المطلوب •

والحاجة في المفهوم الاقتصادى لا تقتصر على الاشياء الضرورية كالاكل والشرب واللباس او ماشابه ذلك ،ولكنها تتعداها الى ما يطيب للانسان أن يتمنى ،سواء كان الشيئ المطلوب ماديا أم معنويا ،نافعا أم ضارا ، فيقال مثلا بان شخصا يشعر بحاجة الى اقتناء سيارة او الى القيام برحلة سياحية أو الى مشاهدة فيلم او الى فنجان قهوة او تعاطي سيجارة ،او الى غير ذلك من الرغبات الإنسانية التي لا تحصى ولا تعد ،ومن هنا قيل بأن الحاجات هي محور كل نشاط إقتصادي •

---

(1) الحوافز واثرها على الكفاية الانتاجية •• •احمد سيد عثمان رسالة ماجستير (مرجع سبق ذكره)
(2) العلاقات الانسانية•••د / عبد الرحمن عبد الباقي عمر (مرجع سبق ذكره)

2.5.1 — أنـــواع الحـاجـات :

يتفـق معظـم علمـاء النفـس علـى أن الحاجـات الإنسانية تتضمن :

1 ـ حـاجـات فسيـولوجيـة

2 ـ حـاجـات إجتمـاعيـة

3 ـ حاجات تقدير وتأكيد الـذات

والسبب يعود الى القاعدة التي تقـول بأن بعض الحاجات تنشأ وتظهر بعد إشباع معقـول لحـاجـات أخـرى .

2.5.2 ـ سلـم الحـاجـات عند ابراهيم ماسلو :

لقـد قـام مـاسلـو بترتيب الحاجـات على شكـل هرمي بحيث إعتبر الحاجـات الفسيـولوجيـة قـاعدة الهرم وتتدرج تلك الحاجات حتى تصـل الى قمـة الهرم ، التي تـوجـد بـهـا حاجاتالتأكيد الذاتي وعليه صنف الحاجات الى خمسـة أصـنـاف .

وهـذا التدرج ناتج من المفهوم الذي يرى بأن مجرد إشباع درجـة كـافيـة مـن هذه الحـاجـة فإن الحاجة أخرى سرعان ما تظهر ، لم يكن يشعر بها قبـل إشباع الأولـى .

أولا : الحـاجـات الفسيـولـوجيـة

فهـي تمثل الحاجـات الأسـاسيـة لأنها تحافظ على حياته فـهـي تمثل الغذاء ، المـاء ، الهواء ، الراحة ، الجنس ، السكن ، وماشبه ذلك ، ولا شك أن وقـوف حاجـز أمـام الفرد دون إشباع هذه الحاجـات الفسيـولوجيـة يتسبب فـي حالـة من التـوتـر داخـل الفـرد ، ولـهـذا يجب التفكير في إشبـاع هـذه الحاجـة قبـل باقـي الحاجـات الأخرى ولنـا في الديـن الإسـلامـي أسوة حسنـة ..... يقـول الله تعالى في سورة قـريـش " فليـعبـدوا رب هـذا البيت الذي أطـعـمـهم مـن جـوع وآمنـهم مـن خوف" .

فقـدم سبحـانه وتعالى الإطـعـام من الجوع على الأمن من الخوف ، فبعد إشبـاع الحاجـات الجسميـة تـأتـي الحـاجـة الى الشعور بالأمن والطمأنينـة لأن الفـرد يحتاج دائمـا الى أن يشعر بالأمن النفسي والأمن المادي

خصائص الحاجات الفسيولوجية

تتميز الحاجات الفسيولوجية بعدد من الخصائص نذكر منها :

1) الحاجات الفسيولوجية مستقلة عن بعضها ، فالحاجة الى الطعام مستقلة عن الحاجة الى الماء ، وبالتالي فان إشباع إحدى الحاجات الفسيولوجية لا يعني إشباع الحاجات الفسيولوجية الأخرى .

2) يمكن التعرف على الحاجات من مواقع معينة من الجسم ، فمثلا جفاف الحلق دليل على العطش، و تقلصات المعدة قد تكون دليلا على الجوع .

3) بالنسبة للمجتمعات الراقية تعتبر هذه الحاجات غير حيوية نظرًا لو فرتها النسبية لأن الحاجة المشبعة تنعدم فعالية تأثيرها على سلوك الفرد وبالتالي لا تصلح أن تكون حافزًا .

4) إن هذا النوع من الحاجات يحتاج الى تكرار إشباعها في فترات قصيرة لأن الحاجات دائمة في كل لحظة يجب على كل إنسان إشباعها .

5) إنها حاجات فطرية لأنه ليس في وسع أي فرد ان ينسى أو يستغني عن الغذاء . وتؤثر هذه الحاجات على الصداقة بين العاملين فإن العاملين الذين تضمهم وجبات الطعام يسيطر عليهم الهدوء ويقل التعارض في وجهات نظرهم ولعل هذا مادفع الصينيين الى حل مشاكلهم و خلافاتهم حول موائد الطعام ، وكذلك يحاولون كسب ثقة الآخرين عن طريق دعوتهم الى الطعام و يعتقدون أن هذا هو السبيل الوحيد لتحقيق النجاح في السياسة.ولماذا نذهب بعيدًا فإن ما يحدث في بعض الجهات من الوطن و الصحراء خاصة عند حل الخلافات و النازعات بين القبائل و الأعراش بإقامة ولائم ، لدليل على صدق ذلك .

ومن هنا يتضح أن الحاجات الفسيولوجية تتدخل لتحكم السياسة و الصداقة وغيرها . والذي يهم الباحث هنا هو جانب الصداقة فلو أن الوكالة النقابية للنقل إستطاعت أن توفر وجبة غذائية خفيفة في أماكن عمل عمال الحركة ، فإن ذلك يخلق جو من الصداقة و التفاهم بين العاملين .

ثانيا : الحاجة الى الأمن والاستقرار

عند ما تشبع الحاجات الفسيولوجية ، تظهر مجموعة أخرى من الحاجا ت هي حاجات إلتماس الأمن وهي تتعلق بحماية الفرد من الأخطار

والتهديد والحرمان، ونادرا ما تكون هذه الحاجات دوافع نشطه لسلوك الفرد تسيطر على ادراكه وتوجيه سلوكه حيث ان المجتمع الحديث قد أعطى الفرد الوسائل التي تكفل له إشباع هذه الحاجات ورغم ذلك فعندما تكون هذه الحاجات في حالة من النشاط لعدم اشباعها فإنها تطغى على أجهزة الجسم وتصبح المنظم الأساسي للسلوك وتوجه ميكانيكية الجسم إلى البحث عن تحقيق الأمن والحماية للفرد كما أنها تجعل شيء أقل أهمية من أمن الفرد وسلامته. ويمكن إدراك التعبير عن حاجات الأمن عن طريق طلب العاملين للتأمين الصحي مثلا ؛ وكذلك التأمين ضد البطالة أو الحوادث وكذلك مقاولة التغيير لما ينطوي عليه من اشياء غير معلومة.

وبالنسبة لتحقيق الأمن فإن "مور برجر" يؤكد ان الأمان الشخصي لدى الأفراد في المجتمع العربي يتحقق من ثلاثة مصادر :

* رضــــاء الــــوالـــديـــن
* روتيـــن العمـــل
* الـــديـــن

حيث أن الحصول على رضاء الوالدين يشع على الا سترضاء ، وان الروتين اليومي للعمل، والرغبة في إستمرار الأمور على ماكانت عليه بالأمس يخلق حالة من الأمن إلى جانب نشر القيم الروحية للدين الاسلامي حيث أن هناك بعض الآيات التي تحقق السكينة للمؤمنين :

"هو الذي أدخل السكينة في قلوب المؤمنين ليزدادوا إيمانا مع إيمانهم ..."

"... الذين آمنوا ولم يلبسوا إيمانهم بظلم أولئك لهم الأمن وهم مهتدون."

"... ألا بذكر الله تطمئن القلوب ...."

"... ما أصاب من مصيبة إلا بإذن الله، ومن يؤمن بالله يهد قلبه والله بكل شيء عليم ....."

ويؤكد الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك في الحديث الشريف : "إن الله عز وجل بقسطه جعل الفرج والروح في الرضى واليقين وجعل الهم والحزن في السخط والشك "(1)

ثانيا : الحاجات الإجتماعية :

ينشأ هذا النوع من الحاجات من علاقة الفرد بالمنظمات الإجتماعية التي يتعلق معها (الأسرة ، المدرسة ، المؤسسة ، وغيرها .....).

وهذا النوع من الحاجات يشبع رغبة الفرد "كـكائن إجتماعي" في الإنتماء الى المجتمع كعضو نافع فيه ، ورغبته في الا تباط بالجماعة التي ينتمي اليها والحصول على حب وإحترام والقدرة على التفاهم والتعايش معهم .

تصبح هذه الحاجات محور إهتمام الفرد إذا ما أشبعت الحاجات الفسيولوجية وحاجة الأمن ، وفي هذا البحث يهمنا التركيز على هذا النوع من الحاجات وبيئة العمل ، حيث أن لها تأثير كبير على إنتاجية العمل للأفراد .

ويمكن تقسيم الحاجات الإجتماعية الى نوعين :-

أ) حاجات إنسانية :

ويندرج تحت هذا القسم حاجة الفرد الى المحبة والود والإحساس بالحاجة الى الأصدقاء أو الزوجة أو الأطفال أو الناس عموما .

ب) حاجات المركز والمكانة :

حيث يعمل الفرد على كسب وتحقيق المكانة العالية والمركز المرموق وهذا ما يمكنه من الحصول على تقدير وإحترام الآخرين .

---

1) الحوافز وأثرها على الكفاية الانتاجية تاليف أحمد سيد عثمان رسالة ماجستير القاهرة (مرجع سبق ذكره).

رابعا : حاجات تقدير الذات

عندما يشبع الفرد الحاجات الثلاثة الأولى بقدر مناسب تظهر مجموعة أخرى من الحاجات وهي الحاجة الى تقدير الذات وتظهر في الرغبة في الإستقلال وحرية التعبير عن الرأي والرغبة في الحصول على تقدير الآخرين للمجهودات التي يبذلها الفرد في عمله ، وهذا النوع من الحاجة يخلق الشعور بالثقة في النفس .

وكلما شعر الفرد بأهمية الدور الذي يقوم به في معركة الإنتاج ، ووجد من مؤسسته تقديرًا وإعترافًا بجهده ، شجعه ذلك على التمسك بمؤسسته وبذل جهدًا أكبر في سبيل تحقيق رغبته في الحصول على تقدير الآخرين ، وشعر بالإفتخار بإنتمائه الى مؤسسته ، وكلما زادت العناية التي تحض بها جماعة العمل كلما زاد إنتاجها وولاؤها . وهذه العناية والإهتمام يحتاج اليها العاملين في الوكالة النقابية للنقل وخاصة السائقين إذ أن ولاءهم للوكالة يحتاج إلى كثير من الإهتمام لتقويته ولزيادة التقارب بين السائق والوكالة .

وتجربة هورثون التي أجراها "التون مايو" تثبت ذلك حيث ظهر من نتيجة التجربة أن الشيء الأساسي الذي يتطلبه الأفراد في موقع العمل هو الإحساس بالأهمية والحصول على التقدير من المسؤولين لأن ذلك يرفع روحهم المعنوية ويدفعهم لزيادة الإنتاج والتمسك بالولاء للمنظمة ، وذلك عندما يشعرون بأن الإدارة تعطيهم قدرهم من الإهتمام .

خامسا : الحاجة الى التأكيد الذاتي

تمثل أعلى مراحل الإشباع عند "ماسلو" ، وتتعلق هذه الحاجات برغبة الفرد في أن يؤكد ذاته بأن يقوم بالأعمال التي تناسب قدراته ومهاراته ومواهبه الخاصة وأن تتاح له فرصة تحقيق إنجازات خاصة ، وهذه الدرجة تدفعه الى الإبداع في مهنته والوصول الى اعلى مراحل الأداء ، ويلاحظ "ماسلو" أن درجة إشباع الذات التي يحققها كبار السن اعلى بكثير من تلك الدرجة التي يحققها صغار السن . (1)

3•5•2 — الملامح الأساسية للحاجات

لقد حدد ماسلو ثلاثة ملامح أساسية للحاجات الانسانية على النحو التالي :

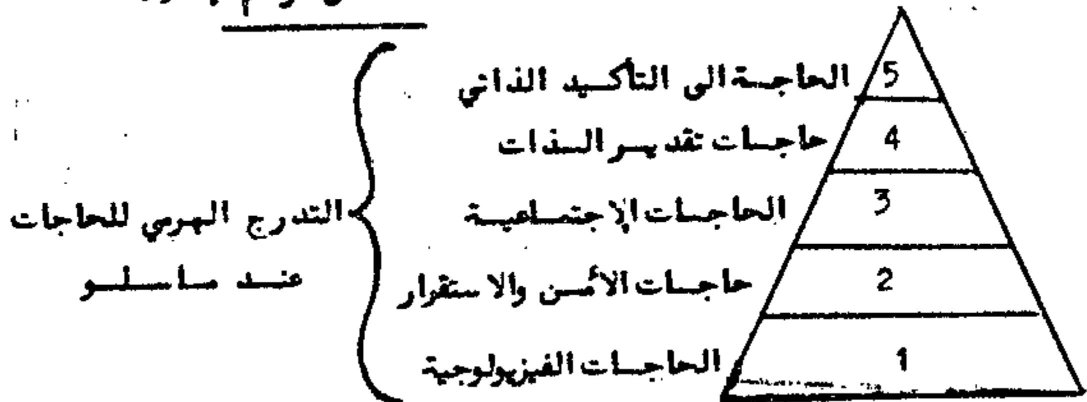
1) إن الانسان حيوان يريد المزيد دائما .

2) إن الحاجات المشبعة لا تمثل دائما دافعا للسلوك ،فالحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على السلوك وتدفعه الى طريقة معينة للتصرف .

3) إن هذه الحاجات تنتظم لدى الفرد على شكل هرم ، تدنوه الحاجات الفيزيولوجية و تعلوه الحاجات الاخرى (أنظر الشكل رقم 03)

يحاول الانسان عن طريق العمل ان يشبع هذه الحاجات .

الشكل رقم : 03



ملاحظة — إن هذا التصور لتقسيم الحاجات ما هو إلا لأغراض الدراسة أما في الواقع لا ينفصل بعضها عن البعض الأخر .

— نقد ترتيب ماسلو للحاجات

1) ليس من الضروري إنتقال فرد بين حاجة منخفضة الى حاجة أعلى .

2) يختلف الأفراد في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم المختلفة ،وكذلك في القيم التي يسعون لها .

3) البيئة تلعب دورا هاما في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات .

4) تلعب الجماعة التي ينتمي اليها الفرد دورًا هاما في تحديد حاجاته وفي ترتيبها .

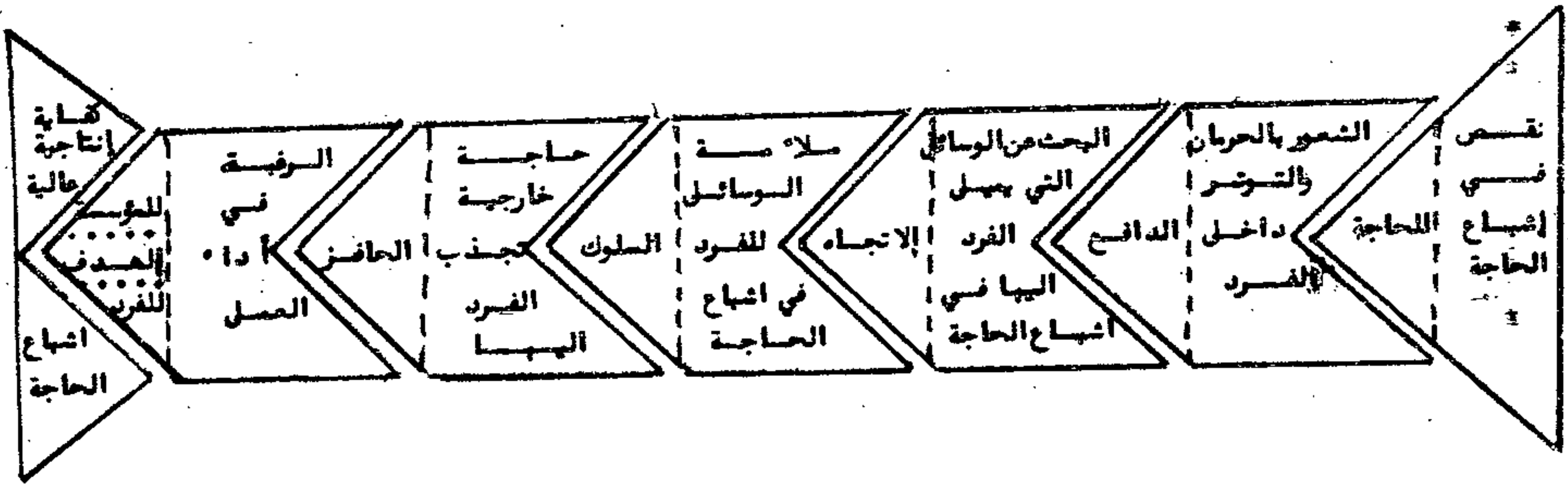
---

(1) الأفراد والسلوك التنظيمي ... د/ إبراهيم الغمري (مرجع سبق ذكره)

الشكل رقم : 04

تصور للعلاقة الدينامكية بين العناصر الداخلية والخارجية المؤثرة على سلوك واتجاهات الافراد

(ملخص للفصل الثاني)



الفصل الثالث

أنواع الحوافز

مقدمة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل سيتعرض الباحث الى محاولة البحث عن إجابة التساؤل التالي :

ما هي أنواع حوافز الانتاج التي تساهم في اشباع الحاجات الإنسانية في الوقت الحاضر ، وفي نفس الوقت تؤدي الى زيادة أداء العمل ورفع الكفاية الانتاجية للمؤسسة ؟

وقبل أن نتعرض الى بحث كل من تلك الحوافز على حده ، يهمنا الاشارة الى بعض الخواص الأساسية للحوافز التي تؤثر على فعاليتها في اشباع حاجات الأفراد :

* إتجاه الحافز : قد يكون موجبا اوسالبا
* قوة الحافز : قد يكون ضعيفا اوقويا
* إستمرارية الحافز : قد يستمر لفترة طويلة أو قصيرة

لذلك فان فاعلية الحافز وقدرته على اثارة أنواع السلوك المطلوبة تتوقف على تفاعل تلك الخواص الثلاث معا ، نظرًا لاختلاف الحاجات الانسانية من حيث قوتها ودرجة تأثيرها وإستمرارها من فرد لأخر وكذلك لدى الفرد الواحد من فترة لأخرى .

لهذا فان على الإدارة أن تدرك هذه الفوارق حتى تستطيع أن تلائم بين الحاجات الانسانية للعاملين وبين ما تقدمه لاشباع هذه الحاجات بطريقة تحفز العاملين على إنجاز المهام المحددد بكفاية تمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية (البرامج المسطرة للمؤسسة) وبين الأهداف الفردية للعاملين .

لقد أشارت معظم البحوث العملية التي تستهدف دراسة أنواع الحوافز التي يهتم بها العاملين اليوم الى مجموعة من أنواع ذات الاستعمال

الواسع نظرا لقدرتها على تحقيق الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ، ونظرا لملائمتها وتقسيمات الحاجات الإنسانية .

ستكون هذه الأنواع جميعها موضع الدراسة والبحث في هذا الفصل الثالث ، ويعالجها الباحث حسب أهميتها ودرجة تأثيرها، من خلال الفقرات التالية :-

3•1 - الأجر
3•2 - ملحقات الأجر
3•3 - الضمان الوظيفي
3•4 - التقدم والترقية في العمل
3•5 - ظروف عمل ملائمة
3•6 - الاعتراف بأهمية العامل
3•7 - العلاقة الطيبة بين العاملين
3•8 - القيادة العادلة ذات الكفاءة

1 — الأجـــــــــر

يعرف البعض الأجور بأنها الثمن الذي يدفع للعاملين مقابل قيامهم بالعمل تحت شروط معينـــة .

كما يرى البعض الآخر أن الأجور هي الدخل أو الربح الفعلي الذي يستحقه العامل من ناحية السلع والخدمات المستهلكة نظير جهده الذي يبذله في العمل المكلف بأدائه ، مهما كانت طبيعة هذا العمل يدويا أو فكريا او يجمع بين الإثنين .

وتدفع الأجور في العادة بالنقد وأحيانا يدفع جزء منهـــا أو تدفع كلها عينا ، كما هو الحال في العمل الزراعي ، ويحسب أجر العامل على أساس معدل معين ، هو عبارة عما يتقاضاه هذا العامل عن وحدة زمنية معينة — ساعة ، يوم ، أسبوع ، شهر ، سنة ، — أو عن كمية وحدات الانتاج المحددة سلفا[1]

ومما سبق يمكن القول بأن الأجور عبارة عن القيمة التي يحصل عليها العاملين (سواء نقدا أو عينا) مقابل اشتراكهم بجهودهم في العملية الانتاجية ، بغض النظر عن عائدات تلك العملية الانتاجية ، حيث توجد الكثير من المؤسسات التي تنتج سلعا وخدمات تقدمها بدون مقابل أو بأسعار زهيدة لا تغطي تكاليفها مثل المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي ، ومع ذلك يجب دفع اجور للعاملين لهذه المؤسسات . ولهذا فالأجر يتحدد بالمجهود الذي يبذله العامل والوقت المقرر له .[2]

1 — العوامل المحددة للأجر

يتحدد الأجر نتيجة تفاعل عدد من العوامل نذكر منها :-

* طبيعة العمل
* درجة صعوبة او أهمية العمل من حيث المسؤولية التي يتحملها الفرد

---

(1) — العلاقات الانسانية في الصناعة د /محمد ماهر عليش، مكتبة عين الشمس القاهرة 1960م ص161

.../...

* القوانيــن والقـواعد المنظـمـة لـدفـع الأجـور حيث تختلف انظمة دفـع الاجـور باختـلاف الانظمـة كـذلـك باختـلاف المـؤسسـات وحتى فـي داخــل المـؤسسـة الـواحـدة لأنـواع مختلفـة مـن الأفـراد أو أنواع مختلفـة مـن العمـل ، والمـهم أن كـل فـرد يحـصـل على أجـر معين لقاء مـا يقـوم بـه مـن عمـل (3)

..../....

(2) ـ الجريـدة الرسمية للجـمهورية الجزائريـة العدد 17 السنة 1990م قـانون رقم (90ـ11) سبـق الاشـارة اليه .
فالباب الرابع منه أجرة العمـل تنص مواده مـن 80 الى 84 الى موضوع الأجـر الذي يـعتبـر كحق للـعامل مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبـه مرتبـا أو دخـلا يتنـاسب و نتائج العمل .

أ ـ المرتب يتكون من ثلاث عناصر :
ـ الأجـر الاسـاسـي النـاجـم عـن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة
ـ التـعويضـات المـدفـوعـة بحكم أقدميـة العامـل أو مقابل الساعات الإضـافيـة .
ـ العلاوات المرتبطة بانتـاجيـة العمـل و نتائجـه .

ب) ـ الدخـل المتناسب مع نتائج العمـل يمثـل الأجر حسب المردودية لاسيما العمـل بالإلتـزام أو بالقطعـة أو العمـل بالحصة أو حسب رقم الأعمال ويلح المشرع الجزائري على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور بيـن العمـال لـكـل عمـل مسـاوي القيمـة بـدون أي تمييـز .

(3) ـ الـحوافـز وأثـرهـا على الكفايـة الانتاجية . د/ احمد سيد عثمان القاهرة 1981م ص52
رسـالـة مـاجستيـر فـي إدارة الأعمـال .

2.1.3 — أسباب الاهتمام بالأجور

إن موضوع الاهتمام بالأجر يعود الى الاعتبارات التالية :

* حافز لزيادة الانتاج ورفع مستوى الكفاءة
* وسيلة لاشباع الفرد لحاجاته الأساسية
* مؤثر على سلوك الفرد في المؤسسة
* فلسفة التطبيق الاشتراكي التي تطرح شعار" من كل حسب طاقته ولكل حسب عمله " .

يرى الباحث رغم ما للأجر من أهمية في حياة الفرد ، فإنه لا يذهب الى تقدير أهمية الأجر الى الحد الذي يراه الاقتصادي بأن الانسان رجل إقتصادي يزيد من جهده مقابل كل زيادة في الأجر ، اذ أن هناك عوامل أخرى يسعى الفرد الى تحقيقها من وراء عمله بجانب الأجر النقدي .

3.1 — أسباب المطالبة برفع الأجور

لقد أصبح اليوم في مجتمعنا عدد العاملين يمثلون أكبر فئات المجتمع ووضع العاملين في الدول المتقدمة غير وضعهم في الدول النامية حيث نجد أن الأجور لها تأثير هام على سلوك وطريقة تفكير العمال في الدول النامية التي لازال الفرد فيها لم يشبع بعد حاجاته الفيسيولوجية بالشكل المطلوب . والمطالبات المستمرة لزيادة الأجور من طرف الاتحادات والنقابات العمالية تدفعها في ذلك العوامل التالية :

1) — إرتفاع تكاليف المعيشة
2) — إرتفاع مستوى الكفاية الانتاجية وزيادة الانتاج
3) — تحقيق المؤسسة لأرباح مستمرة .

فارتفاع الكفاية الانتاجية يؤدي الى زيادة عدد الوحدات المنتجة في نفس الزمن المحدد ، وبالتالي انخفاض تكلفة العمل المباشر (الأجور) بالنسبة للوحدة المنتجة ، بالاضافة الى انخفاض نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة وبذلك تحقق المؤسسة مزيدا من الأرباح ، يجب ان يكون جزء منها للعاملين في صورة ارتفاع أجورهم . وكلما كان أجر العامل مرتفعا بحيث

يوفر له مستوى معيشة مثلا ثم من غذاء وملبس ومسكن ، وترفيه . . . الخ يكون العامل في هذه الحالة مستعد لتقبل الحوافز المعنوية سواء كانت نفسية أو وطنية ، وترتفع روحه المعنوية ويصبح راضي بالعمل و واثقا من المستقبل . مما ينعكس أثره على انتاجه فيزيده ويحسن من مستواه من حيث الكم و النوع [1] .

4.1 — نظام الأجور التشجيعية

يعرف الأجر التشجيعي بأنه كل أجر يعطى للعامل متى زاد إنتاجه عن حد معين بمعنى أنه يعطى أجرًا ثابتا مقابل قيامه بإنتاج كمية محددة ، ثم أجرًا إضافيا مشجعا إذا زاد إنتاجه عن هذه الكمية فالاجر التشجيعي هو أجر تحفيزي يرتبط تحقيقه بتحقيق الزيادة في الانتاج .

وفيما يلي طرق الأجور التشجيعية الشائع استخدامها :ـ

1) طريقة ربط الأجر على أساس الانتاج :[2]

وهي من أقدم طرق دفع الأجور التحفيزية ، وفيها يدفع الأجر على أساس كمية الانتاج أو على أساس عدد القطع المنتجة ، ويمكن للعامل أن يحصل على أجر إضافي إذا زاد إنتاجه عن الوحدات المقررة طبقا لمعايير تضعها إدارة الانتاج كما أن دخله ينخفض إذا قل إنتاجه عن هذه الوحدات المقررة ، وعلى ذلك فان هذه الطريقة تحمل العامل مخاطر انخفاض دخله .

---

(1) ـ حوافز الانتاج (دراسة مقارنة مع تطبيق خاص مع القطاع الصناعي) القاهرة 1970 (مرجع سبق ذكره)

(2) ـ الافراد و السلوك الشخصي (دراسة علمية وعملية) د /ابراهيم الغمري ص266 (مرجع سبق ذكره)

2) طريقة ربط الأجر بالزمن و الانتاج معا

في هذه الطريقة يتكون الأجر من جزئين ، أحدهما أجر زمني يحدد أدني ثابت ، والجزء الآخر اضافي يكافأ به العامل اذا زاد انتاجه عن حد معين تحدده المؤسسة وفقا لا تفاق سابقا تعقده مع ممثلي العمال عن طريق النقابات عادة . أو اذا زادت كفاءة العامل عن المعدل العادي للكفاءة الذي يحدده وفقا لدراسة الزمن والحركة وعلى أساس الوفورات المتوقعة في تكاليف العمل المباشر(1).

الاجراءات التي تضمن تطبيق نظام الأجور التشجيعية

لكي تحقق خطط الأجور التشجيعية أهدافها بشكل مرضي يجب ان يعنى بتنفيذها و تطبيقها بمهارة تامة وفهم سليم وعلى أساس علمي صحيح ، و هناك اجراءات معينة يجب ضمانها لنجاح نظام الأجور التشجيعية أهمها ما يلي :—

1) لابد من مراعاة الدقة في حساب معدل الكفاية العادى (المعيار) الذي يحدد بمقتضاه مقدار الاجر الاضافي التشجيعي وذلك على أساس علمي صحيح ، و مراجعة ومتابعة مستمرة لضمان صلاحية المعايير الموضوعة .

2) مراعاة العدالة في تحديد الأجر الأساسي للعامل ، وحسابه على أساس سليم و بطريقة عادلة (على أساس إنتاج العامل المتوسط أو اختيار متوسط الأزمنة عند حساب الوقت النمطي للانتاج . . . . وهكذا) .

3) يجب أن يوجد حد أدني ثابت من الدخل للعامل مهما انخفضت إنتاجيته ، وذلك لضمان مستوى معين من المعيشة للعامل وأسرته . لأن العامل أحيانا يكون غير مسؤول عن انخفاض معدل كفاءته ، حيث انه قد ينخفض انتاج العامل ، نتيجة لأسباب خارجة عن إرادته مثل تعطل الآلات أو عدم وصول المواد في مواعدها او تأخير الانتاج في أي مرحلة من المراحل .

---

(1) الافراد و السلوك التنظيمي (دراسة علمية وعملية) . د /ابراهيم الغمري ص266
(مرجع سبق ذكره)

4) ضرورة العمل على إستقرار دخل العامل بقدر الامكان .

فعادة ما يؤدي تطبيق نظام الأجر بالانتاج الى اختلاف الدخل الذي يحصل عليه العامل من شهر لآخر ، وبالتالي يؤدي هذا الى اختلاف معيشة العامل من شهر لآخر ، مما يسبب نوعا من الضيق للعاملين ، لأن كل عامل يرغب في أن تسير معيشته على معدل ثابت ، وأن يتمتع بزيادة في استهلاكه وللتغلب على ذلك يمكن انشاء صندوق خاص يسمى" صندوق موازنة الدخل" حيث يعطى العاملون نسبة فقط من معدل الزيادة في كفاءتهم ويذهب الجزء الباقي الى هذا الصندوق الذي يستخدم حصيلته في زيادة أجر العامل في الشهور التي ينخفض فيها معدل كفاءته (1)

5) تحديد أجر أصلي للعاملين تضاف اليه علاوة اضافية تنسب الى الرقم القياسي لنفقات المعيشة الذي يتخذ أساسا لهذه النفقات على أن تزداد العلاوة أو تنقص وفقا لما يطرأ على النفقات من زيادة او نقصان عن الرقم القياسي المذكور .

هذه الطريقة تسمح بمسايرة تغيرات نفقات المعيشة مع الأجور التي يتقاضاها العاملين (2)

6) لا بد ان تكون طرق حساب الأجر مصطلحة ومعروفة لدى العاملين بمعنى أنها تحدد بحيث يتيسر للعامل معرفة مسبقة على مقدار الدخل الذى يمكن ان يحصل عليه مع كل زيادة في الجهد الذي يبذله في هذا النوع من العمل .

7) يجب عدم وضع حد أقصى للدخل الذي يمكن ان يحصل عليه العامل بمعنى ان يكون نظام الحوافز الموضوع نظاما مطلقا ، إذ أن وضع حد أقصى للدخل الذي يمكن أن يحصل عليه العامل يقلل من فعالية نظام الأجر بالانتاج كحافز يدفع العامل الى بذل المزيد من الجهد .

8) أن يحسب الأجر التشجيعي على أساس فردي كلما أمكن ذلك لضمان عدالة الدخل بالنسبة للعاملين على أساس مجهود كل عامل.

9) ضرورة وجود نظام واضح لمتابعة ومراقبة وتسجيل سير عملية الانتاج لكل عامل أو مجموعة من العمال ، واعلان النتائج يوميا اذا أمكن ذلك .

10) يجب أن يشمل نظام الأجر التشجيعي جميع العاملين بما فيهم المشرفين على العمل حتي لا يتولد شعور بعدم الرضا او عدم عدالة النظام .

11) يجب مشاركة العاملين عند وضع نظام الأجر التشجيعي ، بمعنى أن الإدارة لا بد أن لا تعتمد على الجوانب الفنية للنظام ، بل يجب أن يقتنع العاملين بأنه عادل لتضمن نجاحه .

12) يجب أن توضع كافة الضمانات التى تجعل العامل يلتزم بمواصفات الجودة المطلوبة ، عن طريق التدفق المستمر و المنتظم للمواد أو المحافظة على الآلات و المعدات في حالة جيدة أو في التحكم في ظروف العمل الأخرى ، التي يحدد على أساسها الأجر التشجيعي (3)

ملاحظة :

من العرض السابق تتضح لنا الطرق المختلفة التي تتبعها المؤسسات في تطبيق نظام الأجور التشجيعية ، و الواقع أن اتباع طريقة عن أخرى يتوقف على ظروف كل مؤسسة ، لأنه من المتعذر تطبيق نظام واحد لدفع الأجور يلائم جميع المؤسسات (تجارية ، صناعية ، خدمية) لأن لكل مؤسسة ظروفها الاقتصادية والإجتماعية الخاصة بها .

---

(1) ـ إدارة المبيعات ... د / حسن احمد توفيق ، د / محمد ماهر عليش د / عاطف محمد عبيد دار النهضة العربية القاهرة ص78

(2) ـ د / محمد ماهر عليش ص167 (نفس المرجع أعلاه)

(3) ـ سياسات الأفراد ... د /شوقي حسين عبد الله ... دراسة في التنظيم القاهرة دار النهضة العربية ، الطبعة الثانية ص 308 .

2.3 - ملحقات الأجر

ملحقات الأجر هي كل مايكمله وقد يكون ذلك في صورة نقدية كالمكافآت التشجيعية والإستثنائية والعلاوات الدورية أوالإستثنائية وإشتراك العاملين في الأرباح . تعتبر كتبرع إذا كانت لا تصرف للعمال بصفته دورية وعامة و ثابتة وذائمة لأن هذه المكافآت إذا إستقر صرفها لكافة عمال المؤسسة وتكرر الصرف مرات عديدة فإنها تكون لدى العمال فكرة يعتقدون بأنها أصبحت جزءا من الأجر لا تبرعا .

وقد تكون ملحقات الأجر عينية كالمسكن والطعام واللباس التي يحصل عليها العامل بمجرد إنتمائه للمؤسسة وطبقا لظروف العمل الذي يمارسه.(1)

1.2.3 - الملحقات المالية

1.1.2.3 - المكافآت التشجيعية :

تعتبر المكافآت التشجيعية من أهم الحوافز المالية التي تقدم للعاملين وبمقتضى هذا النظام تمنح المكافآت للعمال والموظفين الممتازين نتيجة زيادة إنتاجهم عن المستوى المحددة .

وتختلف المكافآت عن الأجر التشجيعي في أنها تحسب على أساس زمنى أو بالإنتاج أوعلى أساس الإثنين معًا .

وطرق دفعها قد تتم على أساس معدلات الأداء للعاملين أو بنسبة أجورهم الأساسية أو بالجمع بين الأسلوبين السابقين (2)

2.1.2.3 - العلاوات

يوجد نوعان من العلاوات التي تضاف الى الأجر الأساسي للعامل وهما :-

---

(1) الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد ... د / علي عوض حسن ص 23
(2) الأفراد والسلوك التنظيمي ... د / إبراهيم الغمري (مرجع سبق ذكره)

1) – العلاوات الدورية : فيقصد بها منح العامل مبلغا معينا من المال بصفة دورية (كل سنة أو نصف سنة) يضاف الى أجره الأساسي والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة لزيادة خبرته ومهارته كلما تقدم في العمل ، كذلك لمواجهة الزيادة في أعبائه المالية التي تزداد أيضا بمرور الزمن كما تعطي للعامل شعور نفسي بأن مرتبه يزداد باستمرار حتى مع بقائه في نفس الدرجة أو الوظيفية مما يدفع من معنوياته .

2) – العلاوات الاستثنائية : كنوع من المكافآت للمجهودات الخلاقة تمنح للعامل الذي يبذل جهدا خاصا أو يحقق وفرًا في النفقات أو زيادة في الأرباح بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها .

ولا تتعارض منح العلاوات الاستثنائية مع العلاوة الدورية ، فالعلاوة الاستثنائية تدفع العامل الى زيادة إخلاصه للعمل بالاضافة الى زيادة جهده وتحسين مستوى كفاءته في إتجاه التطور والابداع [1].

3.1.2.3 – إشتراك العاملين في الأرباح

يمثل موضوع إشتراك العاملين في الارباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية المنتشر إستخدامها خاصة في المجتمعات الاشتراكية والنامية ففي الجزائر قد عبر عنها القانون الاساسي للعامل في المادة 165 من فصل "الحوافز الجماعية والمشاركة في النتائج" بمكافأة المردود الجماعي [2] فنظام المشاركة في الأرباح يختلف عن غيره من نظم الحوافز الأخرى ، بأنه عادة ما يغطي جميع العاملين (حوافز جماعية) وليس فئة معينة بالذات ، وعلى ذلك يعرف هذا النظام بأنه حصول العاملين على جزء من الأرباح الصافية التي تحققها المؤسسة بمجرد إعلانها ، تقديرًا للجهود التي يبذلونها لتحقيق هذه الأرباح [3].

---

(1) – الأفراد والسلوك التنظيمي (دراسة عملية وعلمية) . د/ابراهيم الغمري ص276
(2) – القانون الاساسي العام للعامل الجزائري ص78
(3) – حوافز الإنتاج في الصناعة . . . أ / بيومي صالح (مرجع سابق)

— شروط تطبيق نظام المشاركة في الأرباح :

للوصول الى نظام ناجح لاشتراك العاملين في الأرباح يتوقف على :

* وجود برنامج واضح وناجح لإدارة الأفراد
* وجود علاقات عمل جيدة داخل المؤسسة
* إكتساب ثقة العاملين

فهذه الإجراءات تمهد الطريق نحو تطبيق نظام محكم وسليم يرمي الى زيادة فرص التعاون والإخلاص والكفاءة من جانب العاملين ، ويعطي للعامل شعورا بالمسؤولية الجماعية نحو رخاء المؤسسة ونجاحها .

— الأهداف المرجو تحقيقها من نظام المشاركة في الأرباح(1)

لقد أشار أعضاء المؤتمر الذي عقد في سنة 1957م بالولايات الأمريكية المتحدة ، الى بعض المزايا التي تتحقق نتيجة لتطبيق نظام المشاركة في الارباح الصناعية والتي إستنتجوها من خبراتهم وهي :ـ

* زيادة مكاسب العاملين ومدخراتهم
* زيادة مكاسب حملة الأسهم
* تقليل أسعار بيع المنتجات
* تقليل معدل دوران العمل بدرجة كبيرة
* تقليل الاضرابات وتعطيل الأعمال بدرجة ملحوظة
* زيادة الكفاية الانتاجية للعاملين
* إنخفاض معدل الغياب او التأخير عن مواعيد العمل الرسمية
* قلة الشكاوى والتظلمات التي يقدمها العاملين
* زيادة العناية بالمعدات ، وبالتالي إنخفاض تكاليف الصيانة
* إنخفاض السلع المعيبة ، وكذلك إستهلاك المواد المساعدة
* زيادة مقترحات العاملين التي تهدف الى تحسين أوضاع الانتاج
* زيادة الاقبال على العمل في المؤسسة ، وخاصة من العمال ذوي المستوى الرفيع .

---

(1) — حوافز الانتاج (دراسة مقارنة مع تطبيق خاص على القطاع الصناعي 1970)
(مرجع سبق ذكره)

2.2.3 - الملحقات المهنية:

تتمثل في المزايا والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين لديها بالإضافة الى الأجور العادية وملحقاتها المالية ، هناك مكافآت إضافية (لا يقابلها عمل إضافي) ، ولكي تصبح هذه الملحقات حوافز يجب أن يفترق تقديمها بتوافر شرطين أساسيين :-

(1) - رغبة العاملين في الحصول عليها .
(2) - إقتران الحصول عليها بشرط تحقق زيادة في الإنتاج .

ويمكن أن نعرف هذه المزايا والخدمات على أنها مجموعة الوسائل العلمية والفنية التي تتخذ ، وكذا كافة الجهود التي تبذل لرفع البؤس المادي والمعنوي عن العمال عن طريق النهوض بمستواهم الصحي والثقافي والاجتماعي مع تهيئة الجو المناسب لخلق التكيف اللازم بين العامل وبين نفسه وبينه وبين المؤسسة وكذلك بينه وبين البيئة التي يعمل فيها والمجتمع الذى يتعامل معه ، تكيفا يشعره بقسط وافر من السعادة النفسية والجسمية بحيث ينعم بمسكن صالح ، وغذاء وافر وصحة جيدة ومواصلات سهلة كما تتاح له الفرصة الكافية التى تقدمها المؤسسة للمتفوقين من العمال أو الراغبين في إستكمال دراستهم ، باستفادته بفترات تربصية تكوينية داخل أو خارج المؤسسة ؛

ذلك كله ينعكس على روح العامل المعنوية وبالتالي على كفايته الإنتاجية فيرفع من الأولى ويزيد من الثانية الأمر الذي يؤدى الى زيادة إنتاج المؤسسة[1].

- أهداف نظام الملحقات العينية (2)

هناك أهداف عامة يتسنى تحقيقها وبلوغ غايتها عن طريق وضع نظام سليم للخدمات والتى أساسها العلم والخبرة والتجربة مايعود معه بالنفع على كل من طرفي الإنتاج .

وقد لخص الأستاذان "بيجور Pigors" وماير "Mayers" تلك الأهداف في نوعين من المزايا المتبادلة التي يجنيها كل من العامل والمؤسسة

(1) - العلاقات الانسانية في الصناعة . . د/محمد ماهر عليش ص194
(2) - " " " " " ص402

أ) - من ناحية العامل : يحقق العامل مزايا متعددة نذكر منها :
* الشعور بالروح المعنوية العالية
* الشعور بالحياة الأفضل والرضا النفسي
* تحسن علاقته مع أصحاب الأعمال والمؤسسة المشتغل بها .
* إستقراره في العمل .
* زيادة دخل العامل بطريقة غير مباشرة
* فهم سياسة المؤسسة وأهدافها
* تحسين ظروف العمل ورفع مستوى المعيشة

ب) - من ناحية المؤسسة : لقد أثبتت التجارب العملية أنها تحقق مزايا متعددة نذكر منها : -
* إنخفاض تكلفة الإنتاج
* تنمية روح العمل الجماعي
* إنخفاض نسبة الغياب والتأخير وحوادث العمل والشكاوى والتنقل وترك العمل ......
* التحسن الواضح في العلاقات الإنسانية
* المحافظة على العمال الأكفاء وبالتالي هبوط تكاليف إختيار عمال جدد وتدريبهم .
* إفساح المجال للتعاون بين العمال في الإنتاج .
* إتاحة الفرصة لإيضاح سياسة المؤسسة وأهدافها السامية ووجوه نشاطها الاجتماعي .

3 :- الضمان الوظيفي :

هذه الرغبة تتصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات ، وتنبع من الاحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به .

ويتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في : -
* التأمين ضد الفصل التعسفي
* التأمين ضد البطالة
* التأمين ضد الشيخوخة
* التأمين ضد حوادث العمل
* التعويضات المناسبة عند انهاء الخدمة .

لقد كان مفهوما في المجتمعات الرأسمالية خاصة في المراحل الأولى أنه كلما كان العامل أكثرة قلقا على عمله ، كلما كان إندفاعه للعمل أقوى ، خوفا على ضياع فرصة العمل منه وخوفا على مستقبله و مستقبل عائلته إلا أن هذه الفكرة تغيرت حيث أن القدرة على الأداء والعمل تتناسب عكسيا مع عدم الاستقرار وحالة القلق (1)

4- التقدم والترقية في العمل :

يشمل هذا النوع من الحوافز الجانبين المادي والمعنوي ، فبعد أن كان الإعتقاد السائد لدى جميع الأوساط الصناعية بأن العاملين في المشروعات يهتمون فقط بالأجور وملحقاتها ، لما لها من تأثير في رفع وتحسين مستواهم المعاشي . تغير هذا الاعتقاد حيث أشارت الأبحاث والتجارب الى وجود حاجات ورغبات أخرى غير مادية للعاملين يتحتم إشباعها . ويعتبر حافز الترقية والتقدم كواسطة بين الحوافز المادية و المعنوية حيث يهدف الى تحقيق :

* هدف مادي : زيادة في دخله المالي
* هدف معنوي : زيادة في مركزه الاجتماعي

والمقصود بالترقية هي نقل الفرد الى وظيفة أخرى او منصب أعلى يعطيه سلطات أكثر وتحمله مسؤولية أكبر ، وتتيح له فرصة الزيادة في الدخل ، تقديرًا من المؤسسة لكفاءته أو ولائه لها بتمسكه للعمل فيها فترة طويلة (2)

يرى الباحث أن فاعلية الترقية والتقدم كحافز على الانتاج ، تتوقف على شرطين هما :

(1) — الإعتماد على أقدمية العامل المطلقة في العمل
(2) — الإعتماد على الاختيار بناءا على أداء العامل

فيلاحظ أن شروط الترقية تحقق مبدأ العدالة والكفاية وهذا ما نص عليه قانون العمل الجزائري (3) تماشيا مع ماينادى به الميثاق الوطني من ضرورة تحقيق مبدأى العدالة والكفاءة .

3.5 — ظـــروف عمـــل ملائمـة :

لقـد إتجـهت الأبحاث العلمية الحديثة الى إكتشـاف أفضـل أنـواع البيـئة التي تـلائم كل عمـل على حـدة،لأن دراسـة بيئـة العمل هي من الدراسـات النفسية الحديثة لمحيط العمـل الذي يـعمل فيه العـامل باعتبـاره عنصرًا هـامـا من عناصر الانتاج ، وذلك بهـدف تحقيـق أقـصى كفـاية إنتـاجيـة ممكنــة .

لقـد إكتشـفت هـذه الأبحـاث أن إنتاجيـة العامـل تتـأثر تـأثـرا ملحـوظا بالـعوامل التي تحـيط بجـو العمـل وتشمـل : —

— الإضـاءة والتهويـة ودرجة الحرارة والرطـوبة والضوضاء

— بـرامج الأمـن الصنـاعي المعتمدة على الفـكرة القائلـة بأن معظم الحـوادث المتعلقـة بالعمـل يمـكن تجنبهـا ،لـذلـك فإن هـذه البرامج يجـب أن تبحث عن الإجـراءات التي تـؤدي الى تقليل حوادث العمـل باستخـدام الحوافز المنـاسبة ولتجنـب التكاليـف الباهضة التي تنشـأ من حوادث العمـل والتي تلحق : —

* العنـصـر البشـري:(العمــال)

* العنـصر المـادي ، الذي يتعلق بتلف المواد الأولية والمعدات الآلا ت المستخـدمة فـي العمـل .

---

(1) — مفهوم الحوافز بين المجتمعين الراسمالي والاشتراكي د / نجيب اسكندر ص141

(2) —ادارة الافراد د / عبد الرحمان عبد الباقي عمر ص295 ، ص75

(3) — الجريدة الرسمية العدد 17 سنة 1990 • القانون رقم 90 — 11 (علاقة العمـل) تنص مواده من 57 الـى 61 من الفصل الخامـس " التكوين والترقية خلال العمل "على ما يلي "ضرورة مساهمة العامل في اعمال التكوين وتحسين المستوى التي ينظمها المستخدم • كمـا تسمح للعامل في الترقية بالتدرج داخـل سلـم التاهيل ،وتكون حسب المناصب المتوفـرة وتبعـا لاهليـة العـامـل واستحقـاقـه •"

فهذه الخصائص تؤثر على الروح المعنوية للعاملين تأثيرًا سلبيا ينعكس على الانتاج فيخفضه كنتيجة لوجود ظروف عمل غير مطمئنة تؤثر تأثيرا كبيرًا في مجتمع المؤسسة .

- ضبط ساعات عمل ملائمة وتحديدها عند الحد الذي يعطى أقصى كفاية إنتاجية ، الى جانب تنظيم ساعات العمل ، واحتوائها على فترات للراحة ، يعتبر هذا من العوامل المؤثرة في كفاءة العامل الانتاجية .

-أهداف ظروف العمل الملائمة :

* الرضا والارتياح في نفوس العمال
* رفع معنويات العمال وانعكاسها على إنتاجهم من حيث الكمية والجودة
* قلة التعب والملل
* قلة احتمال التعرض لحوادث العمل وإنعكاسها على تكاليف الانتاج
* التقليل من نسبة هجرة العمال لأعمالهم
* التقليل من نسبة التغيب والمرض والتمارض (1)

- ملاحظة :

لقد كشفت معظم الدراسات التي أجريت في مجال حوادث العمل أن العنصر البشري هو السبب الرئيسي في وقوع معظم الحوادث ولقد بينت بعض التجارب التي أجريت على سائقي الحافلات حيث حضر الباحث برنامج التدريب على الوقاية من الحوادث وبعدها أدوا إمتحانا ثبتت فيه صلاحيتهم للقيام بأعمالهم ، وقد سجل إرتكابهم للحوادث يتقلص بالهبوط كلما زادت مدة التدريب

---

(1) العلاقات الانسانية في الصناعة ... د / محمد عليش ماهر (مرجع سبق ذكره)

6 - الاعتراف بأهمية العامل (1)

ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهمية للعمل وتقدير ما يبذله من جهد أثناء عمله . وبدأ الاهتمام حديثا بالعنصر البشري بعد أن كان الاعتقاد السائد لدى جميع الأوساط الصناعية بأن العاملين في المؤسسات يهتمون فقط بالحوافز المادية لمالها من تأثير في تحسين مستوى معيشتهم ، تغيير هذا الاعتقاد حيث أشارت الأبحاث والتجارب على وجود حاجات إنسانية تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وكانت التجارب التي أجرتها شركة وستون اليكتريك رائد في هذا المجال حيث جعلت الباحثين يوجهون التجارب نحو دراسة العامل كإنسان ، يجب على المؤسسات أن تهتم بدراسة المشاكل الإنسانية ودوافع العاملين مثل أهميتها بدراسة المسائل التكنولوجية ، لأن ذلك من شأنه أن يؤدي الى تلاؤم وتوافق أهداف كل من الإدارة والعاملين لضمان :

- إشتراك العاملين في عملية الانتاج بتفكيرهم وشعورهم بالإضافة الى اشتراكهم بجهودهم وطاقاتهم .
- تحسين علاقات العمل ورفع معنويات العاملين لتحقيق مستوى الأداء المطلوب ، وبالتالي زيادة الإنتاج

تتجسد الحوافز المعنوية التي تشبع حاجات الفرد للاعتراف بأهمية وتقدير جهده في الصور التالية : -

* الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء .
* تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسة أو في مجلات خاصة .
* تسليم شهادات التقدير والكفاءة وكؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الذين يقدمون إبتكارات في مجال عملهم ، أو يحققون مستويات عالية من الإنتاج ، في مناسبات خاصة لذلك (عيد العمال أو عيد الانتاج) .
* إشتراك العاملين في إتخاذ القرارات ، تقوى شعورهم بالمسؤولية وتؤدي الى علاقات إنسانية طيبة .

---

(1) - ادارة الافراد والعلاقات الانسانية د/عبد الرحمن الباقي عمر (القاهرة 83)
(2) - العلاقات الانسانية في الصناعة . . د/محمد ماهر عليش القاهرة (مطبعة الرسالة)

* الاهتمام بمنظم المقترحات التي تقوى التعاون العملي بين الادارة والعاملين والحصول على الأفكار والآراء القيمة لدعم العلاقات الانسانية القائمة بالمؤسسة .

* في بعض الدول الاشتراكية تمنح العمال الممتازين ألقابا شرفية تميزهم عن سائر العاملين مثل لقب بطل الانتاج ، او العامل المثالي او البطل الاشتراكي (1)

7 - العلاقات الطيبة بين العاملين :

تكون العلاقة الطيبة بين العاملين حب الجماعة ، وتقدير المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ، وتوزع فيهم روح الفريق ويصبحون كالجسد الواحد إذا أشتكى منه عضو تداعت له سائر الأعضاء بالسهر والحمى فالانسان حيوان إجتماعي بطبيعته يرغب في العيش وسط مجموعة من الأفراد بالاضافة الى شعوره بالمحبة و الاحترام والتقدير ، مع إقامة علاقات طيبة بين العاملين والمحافظة عليهما .

ولكي تتحقق العلاقة الطيبة بين العاملين لا بد أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في : -

* تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم .
* تنظيم حفلات بالمؤسسة في المناسبات الوطنية والدينية .
* تنظيم مقابلات رياضية و تشجيعها .

يجب على الادارة أن تستغل هذه الحاجات الاجتماعية وتعمل على إشباعها للأنها تمكن من خلق الظروف التي توفر للعاملين : -

- الزمالة والعلاقة الودية فيما بينهم
- الحب والتعاطف مع مجموعات عديدة
- القبول والانتماء الى الجماعة المتعامل معها .

فهذه العلاقات الطيبة تعطى للعاملين الشعر بالثقة في النفس وهذه الاخيرة توفر لهم المناخ المناسب لزيادة كفايتهم الانتاجية .

---

(1) - العلاقات الانسانية في الصناعة . د/ محمد ماهر عليش (سبق ذكره)

لقد شاهد الباحث أثناء جمع البيانات من المجمعات التابعة للوكالة النقابية للنقل الجزائري صورًا جميلة من صور الزمالة الطيبة ولو أنها قليلة منها .

— حضور السائقين يوم راحتهم الى المجمع لتجهيز الحافلة و الإشراف والمشاركة في صيانتها الأسبوعية ، لتستقبل الأسبوع القادم وهي أحسن حالة .

— إجابة بعض الأفراد من السائقين على أنهم يفضلون العمل في الوكالة عن أي جهة أخرى حرصا على علاقتهم مع زملائهم .

— ومنها بعض السائقين الذين يسكنون بعيدين عن مجمعاتهم عند ما طلب منهم ، لماذا لا تطلبون نقلكم الى مجمع قريب من سكناكم؟ اجابوا بأنهم مسترحون مع زملائهم في المجمع البعيد عن سكناهم وهذا يهون عليهم مشقة الإنتقال من السكن الى العمل كل يوم .

8 — القيادة الفعالة ذات الكفاءة :

القيادة هي عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات ، وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة ، والتنسيق بين جهودهم بما يكفل تحقيق هدف الكفاية الانتاجية [1]

لقد أثبتت البحوث والتجارب المتعددة أهمية القيادة والإشراف في تحفيز العاملين ، لما للمشرف من تأثير على الإنتاج يفوق تأثير الآلات المستخدمة في بعض الحالات .

1.8 — صفات القائد الناجح :

تستهدف الأنظمة الحديثة الى جعل الرؤساء قادة ، عن طريق تدريب العاملين على توالي مهام القيادة ، لتوفر المؤسسة القادة اللازمين لمختلف أنشطتها . ولقد تعددت المحاولات لحصر الصفات التي ينبغي أن تتوفر في القائد الناجح ، حيث أجمعت الكتابات المختلفة على أن القائد ينبغي أن تتوفر فيه الصفات التالية :-

(1) — إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ... د/ علي السلمي ص
(سبق ذكر المرجع)

(1) — كفاءة إجتماعية :

إن شخصية القائد ذات أهمية كبيرة في نظر العاملين لذلك يجب أن يتمتع بالقدرة على المعاملة الحسنة وعادلة وأن يكون القائد مشابهاً لأعضاء الجماعة ، ويساهم في حل مشاكلهم ، والتأثير في سلوكهم في الإتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة ، وأن يضع نفسه موضع الغير قبل إتخاذ القرار او إصدار الأوامر . ويذكر قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه " كن لرعيتك كما تحب أن يكون لك أميرك " .

(2) — كفاءة مهنية :

يجب أن تتوفر في القائد الكفاءة في العمل ، بمعني الإلمام بالمعرفة الواسعة والتفهم للعمل الذي يشرف عليه ، ليكون قدوة حسنة أمام العاملين .

(3) — كفاءة فكرية :

القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها و العمل على تفاديها إلى جانب القدرة على الإتزان الإنفعالي وضبط النفس ، وأن يتصف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم ، ويتحكم بمهارته في تحديد المسافة بينه وبين أتباعه . وهذه الصفات يمكن أن نجمعها في صفة واحدة هي النضج الشخصي (1) .

2.8 — معايير تقييم فعالية القيادة :

يمكن أن نقيس نجاعة القيادة من الجوانب التالية : —

* فعالية الأداء ومدى تحقيقها لأهداف العمل .
* الروح المعنوية او الرضا ومدى تأثير القائد في سلوك وإتجاهات الأفراد النفسية والتي تنعكس على مستوى الكفاية الإنتاجية في المؤسسة (2) .

---

(1) — علم النفس والإنتاج . د/عبد الرحمن محمد عيسوي ص157
(2) — إدارة القوي العاملة . د/ احمد صقر عاشور ص169 (سبق ذكر المرجع)

الفصل الرابع

دور إدارة المؤسسة في وضع وتطبيق

نظام الحوافز

مقدمة الفصل الرابع

لقد توصلنا في دراستنا السابقة الى ان العوامل الانسانية المؤثرة على الكفاية الانتاجية هي القدرة على العمل والرغبة في العمل وتبين لنا بان الحوافز المختلفة هي التي تجذب العاملين الى بذل المزيد من الجهد ، من خلال إثارة القوى النفسية الكامنة في العاملين والتي تدفعهم للمساهمة عن رغبة و اقتناع في زيادة الانتاج ورفع مستوى الكفاية الانتاجية .

فما هو دور ادارة المؤسسة لوضع وتطبيق نظام الحوافز لكي تتمكن ادارة المؤسسة ، من اثارة الرغبة في العمل و توجيه السلوك المترتب عليها في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة ؟

ومشكلة الإدارة في وضع نظام الحوافز والعمل على تطبيقه ما هي الا مشكلة التعرف على مصادر الحوافز لرسم برامج ملائمة وفعالة قادرة على اثارة الدوافع الكامنة في العمال باستمرار وتوجيه سلوكهم في اتجاه رفع الكفاية الانتاجية .

حيث أصبحت الحوافز تشكل دورا بالغ الأهمية في حياة الأفراد والجماعات لما لها من تأثير في توجيه سلوك العاملين وتحديد إتجاهاتهم .

لكي تحقق الحوافز التوافق الاجتماعي (حاجاتهم الشخصية وحاجات المجتمع) وتلعب دورها في زيادة معدلات الانتاج وتحسينه وتخفيض تكاليفه من جهة . وقدرتها على تحويل طاقات الابتكار في العمل من جهة اخرى ، ولا بد على الادارة قبل التخطيط لاي نظام للحوافز ، الا اهتمام بتكييف العامل وتوافقه مع المؤسسة ، وتنمية علاقات طيبة لمصالح العاملين والادارة فالهدف الرئيسي لادارة المؤسسة تكوين قوة عمل تتصف بكونها قادرة على أداء العمل وراغبة فيه .

ولن يتأتى لها ذلك إلا إذا إهتمت بتحقيق الكفاية في إدارة العنصر البشري من كل جوانبه .

ويقتصر الباحث في الفصل الرابع على بعض الجوانب الأكثر فاعلية في رفع الكفاية الإنتاجية من خلال الفقرات التالية :

1.4 - مصادر الحوافز

2.4 - مبادىء نظام الحوافز

3.4 - مراحل وضع نظام الحوافز

4.4 - الشروط الواجب مراعاتها عند وضع نظام الحوافز

5.4 - مؤشرات قياس فعالية نظام الحوافز

1٠4 : مصادر الحوافز

يمكن تقسيم مصادر الحوافز التي يمكن للفرد أن يحصل عليها في العمل الى قسمين ٠ (1)

1٠1٠4 : حوافز كامنة في أداء العمل

هذا النوع من الحوافز مصدره يكمن في طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل ، مثل عمل موظف المكتبات الذي يهوى القراءة والإطلاع، وتتطلب وظيفته التعرف على محتويات الكتب قبل تصنيفها ٠

وقد تنبع الحوافز من نتائج الإنجاز التي يحققها العامل في عمله مثل السائق في الوكالة النقابية للنقل بصدده إتمام أدواره قبل زملائه مستوفيا كافة شروط العمل وفي أقل زمن ممكن ٠

هذا النوع من الحوافز غالبا ما يكون أكثر فاعلية في تحريك وإستمرار دافعية العامل للأداء دونما رقابة خارجية ٠

2٠1٠4 : حوافز خارجية

فهي تلك الحوافز التي يحصل عليها الفرد من البيئة الخارجية المحيطة بأداء العامل في شكليها المادي والمعنوي (سبق شرحها) ٠

2٠4 : مبادئ نظام الحوافز

بعد أن تعرض الباحث الى الأنواع المختلفة لحوافز الإنتاج التي يهتم بها العاملين اليوم ، نلاحظ أن هناك خصائص مشتركة ، تجعل من الحوافز كمجموعة من الظروف والمستلزمات التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الذين يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل ٠

وتتجسد هذه الخصائص في المبدأين :ـ

---

(1) إدارة القوى العاملة ٠٠٠ د / أحمد صقر عاشور ـ دار النهضة العربية ـ ص 105

4•2•1 • توافق الحوافز مع رغبة العامل

ينبغي أن تكون حاجات العامل دائما محل دراسة من الإدارة ،حتى يمكن تطوير نظام الحوافز وفقا لتطوير الحاجات • ويجب ان يكون الحافز متناسبا مع دوافع الأفراد ، بأن يمثل أداة مطلوبة ومرغوب فيها ،لتخفيض النقص في الإشباع الذي يعاني منه العاملين ، أو أن يعمل الحافز لخلق رغبة جديدة ،أو زيادة المستوى المطلوب من رغبة قائمة •

4•2•2 • إرتباط الحافز بالإنتاج أو الأداء الشخصي

لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاج وتحسين مستواه ،لا بد أن يرتبط في ذهن العاملين العلاقة الوثيقة بين الأداء وبين الحصول على الحافز بإحتمال مؤكد إذا تم الأداء المطلوب وفي وقت قصير، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون إتجاهات العاملين دائما محل دراسة عند وضع أي نظام للحوافز ، حتى تؤدي دورها في زيادة الإنتاج •

معنى هذا يجب أن تكون الحوافز مرتبطة بالإنتاج ، وليست وسيلة لاشباع الحاجات بهدف الإشباع •

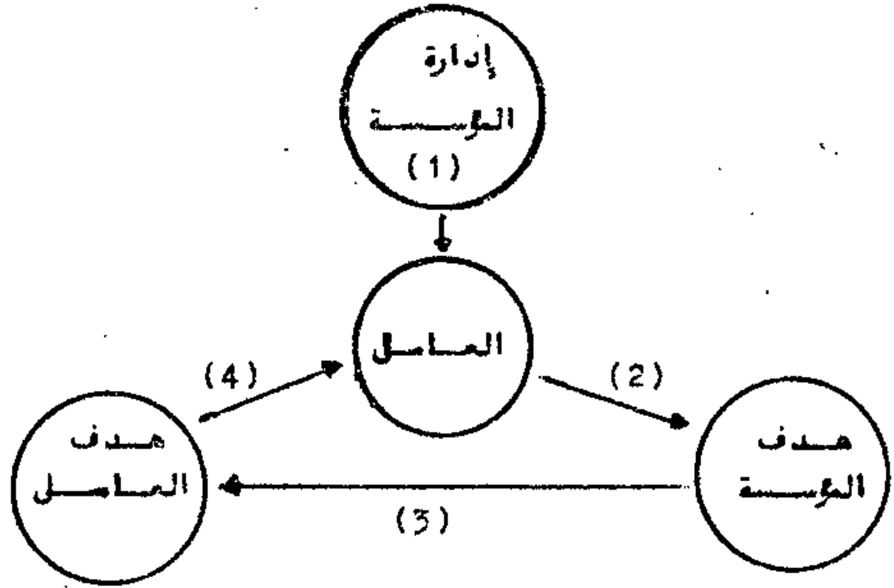
4•3 : مراحل وضع نظام الحوافز (1)

إن وضع نظام للحوافز يعتبر عملية إدارية ، يخضع الى العلاقة المتبادلة بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها ، وهذه العلاقة يمكن توضيحها بالنموذج التحفيزي التالي :_ (أنظر الشكل رقم 05)

(1) الأفراد والسلوك التنظيمي ••• د / إبراهيم الغمري (مرجع سبق ذكره)

الشكل رقم : 05

مخطط مراحل إنجاز العملية التحفيزية



المصدر: تصور الباحث لمراحل إنجاز العملية التحفيزية

يتضح من هذا النموذج أن العملية التحفيزية التي تتخذها الإدارة مع عمالها تمر بسلسلة مترابطة من المراحل (من 1 الى 4) والتي تكون في مجموعها ما يطلق عليه نظام الحوافز .

(1) - مرحلة إثارة الدوافع

وهي المرحلة التي تبدأ فيها إدارة المؤسسة إشعار العامل بالحصول على شيئ ما في مقابل أدائه لعمل ما ، ضمن ظروف معينة .

(2) - مرحلة توجيه السلوك

وهي المرحلة التي يباشر فيها العامل نشاطه ، بعد أن يتلقى المعايير التي يرتبط بها ويستخدمها ليتمكن من تحقيق هدف المؤسسة .

(3) — مرحلة تقييم الأداء

عندما ينتهي العامل من نشاطه ينتج ناتجا معينا ، تقوم المؤسسة بتقييم الإنتاج ، وتوزع الحوافز على العاملين ، الإيجابية منها في حالة تحقيق الهدف، والسلبية منها في حالة عدم تحقيق الهدف .

(4) — مرحلة تقييم فاعلية الحافز

وهي المرحلة الأخيرة والتي يتم فيها دراسة مدى إشباع الحافز لحاجات العاملين ، لأن الحوافز تختلف في فاعليتها تبعا لدرجة النقص في الإشباع التي يشعر العامل ، أي أن فاعلية الحافز الواحد تختلف من فرد لآخر ، وهذا يفيد الإدارة في رسم برنامج جديد للحوافز في كل مرحلة ترى فيها ضرورة ذلك، لكي تتمكن من تحديد نوع ومقدار الحافز اللازم والكافي للعاملين لإشباع الحاجة الملحة في الوقت المناسب .

4 • 4 : الشروط الواجب مراعاتها عند وضع نظام الحوافز

يرى الباحث أنه من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة ،أن تلتزم بعدد من الأسس كإشتراطات أساسية لوضع نظام للحوافز وهي :-

4 • 4 • 1 : توافر أهداف واضحة ومحددة

إن التحديد الدقيق للأهداف بحيث تكون واضحة للعاملين ، هو ترجمة للأهداف العامة الفرعية المحددة تحديداً عمليًا لأوجه النشاط الرئيسي في المؤسسة ، ويراعى عند تحديد الأهداف أن تكون واضحة للمستويات الإدارية عن سبل تحقيقها ، بحيث يكون كل مسؤول ملمًا بكافة الأهداف الفرعية الأخرى ، والترابط بينها وبين الأهداف التي يشرف على تحقيقها .

4 • 4 • 2 : معرفة دوافع العاملين

إن التحليل الدقيق لدوافع العاملين لمعرفة حاجاتهم لاختيار أنواع الحوافز الملائمة ، يعتمد ذلك على فهم ودراسة الأسباب الحقيقية التي تجعل

العامل راضيا عن عمله ومقبلا عليه ، بينما يتجنب الأخر هذا العمل ويقلل إهتمامه به ، كذلك البحث عن أسباب شعور العامل بالرضا والسعادة ، نتيجة للعمل مع مجموعة ، بينما يفتقد زميله هذا الشعور .

فهذه الاشكالية تدفعنا الى :-

— معرفة المستوى المطلوب من الاشباع لكل حاجة من تلك الحاجات .

— معرفة درجة تصور العاملين للمستوى الفعلي للإشباع الذى يحصلون عليه من كل حاجة .

— معرفة درجة تصور العاملين لاحتمال حصولهم على المستوى المطلوب من كل حاجة

وكل هذه المعرفة تعتمد على دراسة إتجاهات العاملين التي تحددها حاجاتهم المتنامية بإستمرار ،حتى يمكن تطوير نظام الحوافز مع تطور الحاجات .

4•4•3: توافر نظام سليم للتخطيط (1)

النظام السليم للتخطيط يحدد الخطط التفصيلية للعمل في كل مجالات النشاط داخل المؤسسة ، كما تحدد خطوات الوصول الى الهدف خلال فترة زمنية معينة ، وتتبع ذلك بضرورة التنسيق بين الخطط هذه على ضوء الهدف العام ، ويقتضي إعداد الخطة العامة مراعاة الإمكانيات البشرية والمادية التي تحقق الأهداف بطريقة إقتصادية ، وتسمح في الأخير لنظام الحوافز أن يكون متوافقا كل التوافق مع الخطة الاقتصادية العامة .

4•4•4: توافر نظام سليم لمعدلات الأداء

تعتبر معدلات الأداء من القواعد الهامة والاشتراطات المبدئية لوضع نظام سليم للحوافز ، حيث يتم على أساسها قياس كفاءة كل عامل — او مجموعة — في ممارسة مهمته المكلف بها ، ومدى إستغلال الآلآت والمعدات المتاحة إستغلالا إقتصاديا .

---

(1) الحوافز الإقتصادية ... د/ مبارك حجير — مكتبة الأنجلو المصرية — ص156

ولا شك أن هناك بعض الصعوبات التي تقابل تحديد معدلات الأداء بالنسبة للعاملين :

آ — صعوبات ناتجة عن الأفراد العاملين

وهي الصعوبات الناتجة عن المقاومة الطبيعية لدى الأفراد العاملين ، خاصة إذا كان سيتم حساب الأجر على أساس الإنتاجية أو على أساس عدد الأدوار — وهذا ما ينطبق على سائقي الوكالة النقابية للنقل في حالة صرفها لحافز الإنتاج وحافز الصيانة —.

ب— صعوبات ناتجة عن الوظيفة (1)

وهي الصعوبات المتمثلة في تحديد معدلات الأداء بالنسبة لبعض الوظائف خاصة إذا إرتفع السلم الوظيفي لها ، كذلك بعض الوظائف الإشرافية والوظائف التي تمارس أعمالا غير نمطية بطبيعتها . وهذا يعني أن في الوقت الذي يسهل فيه — الى حد ما — وضع معدلات لأداء العاملين على خط الإنتاج فإنه قد يكون من الصعب وضع معدلات أداء للمديرين في نفس المؤسسة ، كما أنه قد يصعب وضع معدلات الأداء لوظيفة تتسم بعدم التجانس في المهام التي تمارس فيها .

على أن الإتجاه السائد هو وضع معدلات تقريبية لمثل هذه الوظائف وكذلك وضع التجاوز لهذه المعدلات . على أن يكون من إختصاص الرئيس المباشر تحديد هذه النسب على ضوء الإطار العام للموضوع .

بالإضافة الى هذه الصعوبات ينبغي أن يتوافر داخل المؤسسة تحديد لمراكز المسؤولية الإدارية ،ويتم ذلك بتوفر هيكل تنظيمي يتناسب مع النشاط الذي تمارسه المؤسسة ويساعدها على تحقيق أهدافها ،ويحدد حدود وإختصاصات كل نشاط من الأنشطة . الى جانب تحديد الشروط الواجب توافرها في الأشخاص الذين سيشغلون هذه الوظائف ،كذلك تحديد لخطوط الإتصال بين كل نشاط والأنشطة الأخرى .

---

(1) الحوافز ورفع الكفاية الإنتاجية... أ/ سمير حلمي —القاهرة 1970 — ص 85 « 108

5 • 4 • 4 : توافر جهاز ونظام مناسب للرقابة والمعلومات

تتطلب عملية التحقق من إنجاز الأهداف ومعدلات الأداء ، لضمان فعالية نظام الحوافز تواجد جهاز للرقابة يختص بمراقبة ومتابعة التنفيذ الفعلي لأوجه النشاط المختلفة ، وقياس مدى أداء الأفراد العاملين للمهام والواجبات الموكلة إليهم لتحديد الحافز المناسب لأدائهم ، سواء في شكل تحفيز إيجابي أو سلبي ، الى جانب تجنب الإنحرافات عن الخطة المرسومة ، كما يفيد جهاز المعلومات في تسجيل النتائج المترتبة على التنفيذ لاستخدامها لأغراض متعددة تراها الادارة صالحة لذلك ، والتي عادة ما تضمن تقييم أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها في كل مرحلة من مراحل النشاط •

5 • 4 : مؤشرات قياس فاعلية نظام الحوافز (1)

للوصول الى نظام للحوافز فعال لابد على الإدارة من وضع مؤشرات كمعدلات لقياس بما يمكن أن يسميه رجل الإقتصاد " التضاؤل الحاد لعائد الكفاية " وهذا يعني أنه كلما إهتمت الإدارة بنظام الحوافز وعملت على التوسع في إستخدامه بكثرة وظهرت آثاره على العاملين ، كلما بدأت أهميته في الزوال ، وبالتالي قد تفقد الحوافز قيمتها — إذا لم تصبح عبئاً على الإدارة — • لذلك يجب إستخدام نظام الحوافز بقدر معقول ودون إسراف بحيث لا يجعلها تفقد أهميتها ، وكما يجب أن تستخدم في الوقت المناسب، هذا الوقت الذي تحدده لنا بعض المؤشرات التالية :—

- معدلات الغياب وترك المنصب
- معدلات الحوادث والإصابات
- معدلات التخلف في تحقيق الأهداف
- معدلات الشكاوى والنازعات
- معدلات الإنتاجية
- مستويات جودة الإنتاج ••• وغيرها •

---

(1) حوافز الإنتاج في الصناعة ••• د /صلاح بيومي (مرجع سبق ذكره)

القسم الثاني

حالة تطبيقية

((عن الوكالة النقابية للنقل الجزائري))

الفصل الأول : التطور التاريخي للنقل الحضري

الفصل الثاني : تأثير نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية في الوكالة قبل وبعد تطبيق القانون العام للعامل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الخاتمة العامة

الفصل الأول

التطور التاريخي للتلسل الحضري

مقدمة الفصل الأول

قبل دراسة فاعلية نظام الحوافز في نشاط الوكالة النقابية للنقل الجزائري ، يرى الباحث أنه من الضروري التطرق الى الجانب التاريخي لتطور النقل الحضري في مدينة الجزائر بصفة عامة ٠ والى تطور وكالة النقل النقابية خاصة ٠ قصد التعرف على مهمة ومكانة هذا القطاع ضمن نشاط الاقتصاد الوطني ، والأشواط التي قطعها الى يومنا هذا ٠

أما الجانب الثاني من هذا العرض، فقد خصصه الباحث الى توضيح ودراسة دور وأهمية الوكالة النقابية للنقل الجزائري في سنوات الثمانينات والآفاق التي تطمح الي تحقيقها مستقبلا ، من خلال الفقرات التالية : —

1 ٠ 1 — التطور التاريخي للنقل الحضري في مدينة الجزائر

1 ٠ 2 — توصيف الوكالة النقابية للنقل الجزائري

1 ٠ 2 ٠ 1 : الهيكل العام للوكالة

1 ٠ 2 ٠ 2 : نشاط الوكالة

1 ٠ 2 ٠ 3 : واقع الوكالة

1•1 - التطور التاريخي للنقل الحضري في مدينة الجزائر

تصنف مدينة الجزائر ضمن المدن الجزائرية العريقة ذات الرصيد التاريخي والحضاري الهائل ،لما تحتله من موقع جغرافي إستراتيجي أكسبها تطور إقتصادي وإجتماعي وثقافي عرفت من خلاله توسع عمراني كبير نتيجة النزوح السكاني إليها من الداخل ،فأصبحت بذلك أولى المدن الجزائرية الأكثر كثافة سكانية •

فالنقل الحضري لمدينة الجزائر عرف تطور تاريخي موازى للتطور الحضارى • يمكن تلخيص أهم مراحله في النقاط التالية :-

- 1882 ظهرت وسائل نقل خاصة في شكل عربات تجرها حيوانات•
- 1928 ظهرت وسائل نقل حضري تجرها اللالآت البخارية ، بالإضافة إلى العربات التي تجرها الحيوانات •
- 1936 ظهرت مجموعة نقل ميكانيكية في شكل شركات ووكالات نقل حضرى من بينها شركة النقل الجزائرى ،النقل ووكالة الساحل ،وكالة السفر الجزائرى ••• تتكفل بنقل المسافرين والبضائع والبريد •
- 1954 بعد إتحاد شركات ووكالات النقل الحضرى سنة 1937 ،عرفت في هذا التاريخ وسائل النقل الحضري تطور بإستعمال حافلات كهربائية (عربة الترام) •
- 1959 صدر مرسوم ينص على إنشاء وكالة نقابية للنقل الجزائرى تتكفل بالعمليات الأساسية ذات الطابع النقل الحضرى بمدينة الجزائر، ومنذ ذلك التاريخ والوكالة ساهرة على تنفيذ مهمتها المسطرة لها في هذا المرسوم والمتمثلة في :-
  1) تحمل مسؤولية سياسة النقل الحضري
  2) تستجيب لمتطلبات السكان للنقل الحضري
  3) تضمن تغطية كافة النشاطات الوطنية (تطوع ، تظاهرات ، إحتفالات ،•••) •
  4) تسهر على تطبيق توجيهات السلطات الوطنية ، وتخضع لطبيعة التثمين (التسعيرة) •
  5) ضمان التنمية والتنظيم للنقل الحضري في العاصمة •

6) تقديم المساعدات للمؤسسات الأخرى لتنظيم النقل داخل البلاد
7) التكفل بالنقل الخاص (النقل لحساب المؤسسات) •

— 1984 من أجل تنمية النقل الحضري بمدينة الجزائر ،أقر مجلس الوزراء في 30/ 5 / 1984 على أن النقل الحضري يوكل إلى مؤسسة تابعة للدولة ،ويتكفل بالمهام التالية : —

1) توكل مهمة النقل الحضري الى وزارة النقل (الوصاية التقنية)
2) تدعيم النقل الجماعي على حساب النقل الفردي •
3) تهيئة شبكة النقل وشروط الإنتقال
4) التكفل بالنقل الجماعي المتعدد الأشكال
5) إنشاء وسائل نقل متنوعة
6) التنسيق المحكم بين التهيئة العمرانية والنقل الحضري

— 1988 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 88— 26 المؤرخ في 9/ 02/ 1988 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للوكالة النقابية للنقل في مدينة الجزائر وضواحيها • الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية بتاريخ 1988/02/10 •

وبمقتضى هذا المرسوم تم إجراء تعديلا في تسمية الوكالة فأصبحت تدعى المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها وإجراء تغييرا للطبيعة القانونية ولنمط التسيير والتنظيم ،وكذلك رسم الأهداف العامة للمؤسسة ضمن المحاور التالية :—

— نقل الأشخاص في المدينة وضواحيها
— تسيير وتطور وسائل النقل داخل المنطقة الحضرية والضواحي
— المساهمة في تطبيق السياسة الوطنية في مجال النقل الجماعي للأشخاص ونقل المستخدمين والعمال

وتطبيقا للأهداف العامة تقوم المؤسسة بجميع العمليات المرتبطة بما يلي:

1) إستغلال النقل المذكور في ولاية الجزائر والولايات المتاخمة لها بعد موافقة الوزير الوصي .
2) إقتناء المعدات المتحركة أو القارة المخصصة لها والتي تحتاج إليها ،وتسيرها وتسهر على صيانتها وتطويرها •

3) المنشآت وتجهيزات الإستغلال والصيانة الضرورية لأداء المؤسسة مهمتها وممارستها أعمالها .

4) تطور الوسائل التي تساعد على إنجاز أعمالها وتقييمها ولا سيما المنهاج والأنظمة المتعلقة بالتسيير والإستغلال والصيانة الرامية إلى الإستمرار في تحسين القيام بالعمل .

5) تساهم في تكوين المستخدمين الذين تحتاج اليهم وفي تحسين مستواهم .

6) تشارك في ترقية أنماط النقل الجماعي ووسائله الملائمة وتدمجها في المهمة التي تقوم بها .

7) تقوم بجميع الأشغال أو الدراسات التقنية - الإقتصادية أو المالية - وتشارك فيها عندما تكون لها علاقة بهدفها أو تفيد تطوير النقل

8) تبرم جميع العقود أو الإتفاقيات المرتبطة بهدفها للقيام بالمهمة المسطرة لها .

9) تتولى جميع الأعمال المرتبطة بهدفها في حدود إختصاصاتها وفي الإطار القانوني والتنظيمي ، كما تتولى جميع العمليات الصناعية والتجارية والمالية والمنقولة التي ترتبط بأعمالها وتسهل تطورها

لقد حدد المرسوم الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة بالشكل التالي : -

آ- المدير العام

يعين المدير العام للمؤسسة بموجب مرسوم بناء على إقتراح الوزير الوصي الذي يتصرف تحت سلطته بإسم المؤسسة ويقوم بتطبيق قرارات مجلس التوجيه والرقابة في المؤسسة ، كما يتمتع بجميع السلطات السلمية على جميع مستخدمي المؤسسة ويقوم بجميع العمليات التي تدخل في إطار هدف المؤسسة .

ب- مجلس التوجيه والرقابة

يساعد المدير العام ويتكون من ممثلين لكل القطاعات الحيوية التي لها صلة بنشاط المؤسسة ، ليتداول في جميع المسائل التي تعرض عليه لا سيما فيما يخص : -

- ضبط برامج العمل وكيفيات إنجازها
- الخدمات التي تقدمها المؤسسة
- الجداول التقديرية لإيرادات الإستغلال والإستثمار ونفقاتها
- تقارير النشاط .
- الموازنة وحسابات المؤسسة لاسيما حساب النتائج .
- التنظيم الداخلي في المؤسسة وقانون المستخدمين الأساسي وسلم الأجور .
- تعديل رأسمال المؤسسة والأسعار ، أو أي إجراء آخر يخص الإعانات المالية أو القروض التي قد تبدو ضرورية عند دراسة الحسابات التقديرية .
- المنازعات والخلافات .
- القروض المتوسطة المدة والطويلة المدة إن إقتضى الأمر .
- يطلع على المسائل التي تهم سير المؤسسة ويدرس ويقترح جميع التدابير الكفيلة بتحسين سيرها وتسهيل تحقيق الأهداف المسطرة .

لقد سطرت المادة 25 من المرسوم مصادر الإيرادات وطبيعة النفقات للمؤسسة كما يلي :-

آ- الإيرادات

1- إيرادات حركة النقل
2- إيرادات الإستغلال الأخرى بجميع أنواعها ، ومنها مبلغ إعانات الإستغلال التي تمنحها الجماعات المحلية المعنية ، وعائد الخدمات والتنازلات المقدمة للغير ، وعائد الإنجازات ، وقيمة بيع المعدات الواردة من المنشآت والعتاد الملغى أو من إعادة إستعمال ذلك .
3- مبلغ مساهمات الدولة عند الإقتضاء .

ب - النفقات

1- نفقات الإستغلال بجميع أنواعها .
2- التكاليف المالية بجميع أنواعها ، المشتملة على مبلغ تكاليف رأسمال الشركة والقروض التي تكلفت بها المؤسسة أو تعاقدت عليها .

1 • 2 توصيف الوكالة النقابية للنقل الجزائري

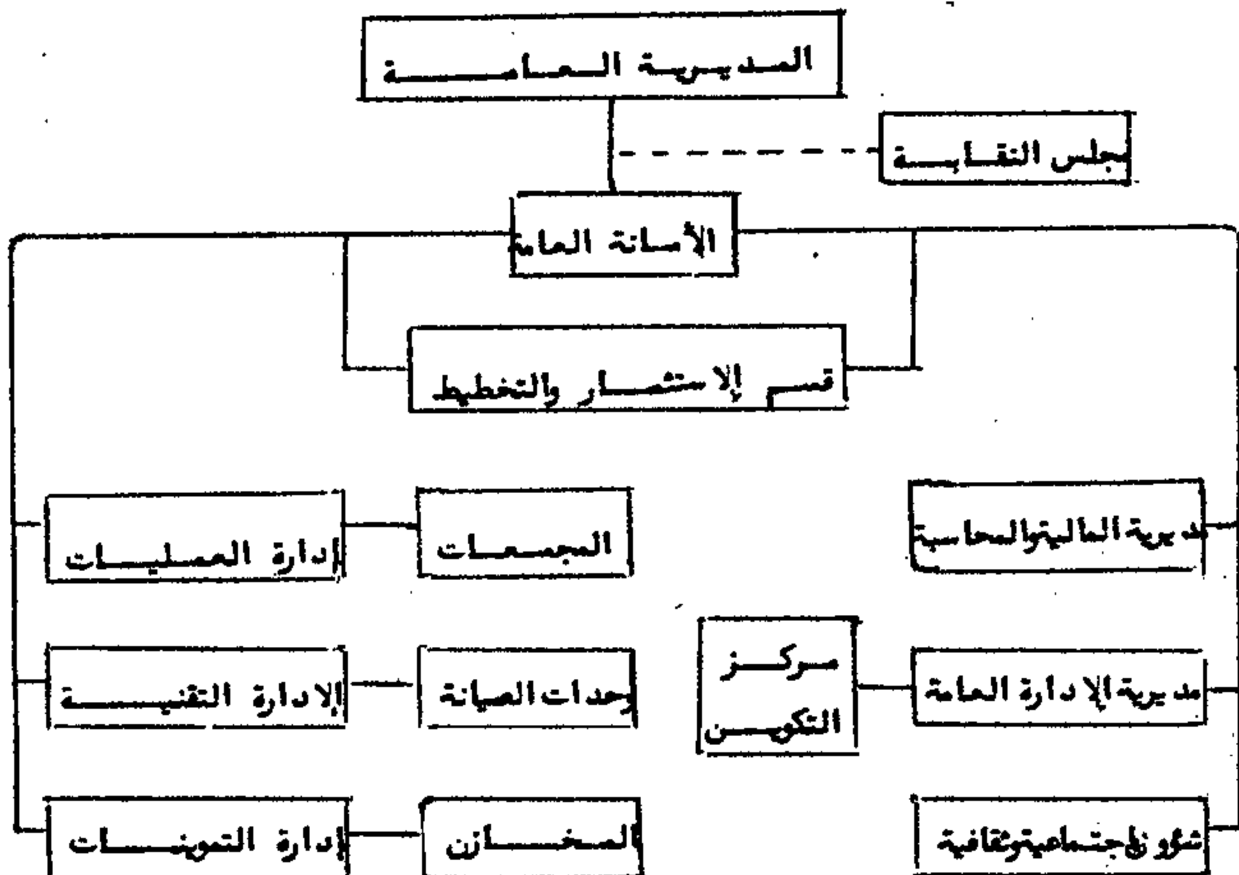
1 • 2 • 1 : الهيكل العام للوكالة

يتكون التنظيم الإدارى للوكالة وفق التنظيم الوظيفي ، الذى يخضع إلى نظام التدرج في المستويات ، بحيث تعلوه قيادة المؤسسة (المديرية العامة) وتتوسطه الهيئات المتخصصة المساعدة (المديريات الفرعية) وقاعدته (الوحدات التنفيذية) ، أنظر الشكل رقم 06

أما الهيكل التنظيمي الحالي فقد أضيف إليه بموجب المرسوم رقم 88-26 المؤرخ في 09 • 02 • 1988 ، إلى جانب المدير العام ، مديرعام مساعد ومجلس التوجيه والرقابة .

الشكل رقم : 06

مخطط الهيكل التنظيمي للوكالة النقابية



المصدر : مكتب التخطيط والاستثمار بالوكالة

1 • 2 • 2 — نشاط الوكالة

إستنادا الى المهام الأساسية للوكالة ، التي تعتبرها الناقل الأساسي للأشخاص في مدينة الجزائر وضواحيها ، والساهرة على إقامة سياسة تنموية للنقل الجماعي ، بإقامة نظام نقل حضري متطور ومتعدد الأشكال يمكن كافة المواطنين من التنقل داخل المدينة في راحة وأمن ، ويتماشى ونوعية التضاريس والمناظر السياحية التي تعرفها مدينة الجزائر وضواحيها •

بناءاً على ذلك فإن مسيروا الوكالة حددوا برنامج واسع منذ سنة 1980 يمتد تطبيقه ضمن المخططين الخماسيين ، الأول (80/84) والثاني (85/89) • ويتضمن البرنامج على الإجراءات التالية : —

أولا — العمليات المسطرة في المخطط الخماسي الأول

تجدر الإشارة الى أن العمليات المسطرة ضمن المخطط الخماسي الأول قد تم تنفيذها في موعدها المحدد ، وتحت الشروط المالية المقبولة • وكانت تهدف الى توسيع الشبكة وتطويرها من الجوانب التالية : —

- تنظيم وإعادة تنظيم الشبكة •
- تدعيم حظيرة الحافلات ، بإقتناء حافلات ذات سعة كبيرة •
- تجديد وسائل النقل الثابتة (المصعد الهوائي للمدينة ، المصاعد ، المدرجات الميكانيكية) •
- تشغيل المصعد الهوائي ، بولوغين — السيدة الإفريقية •
- ترميم البنية التحتية للصيانة وتجديدها وتزويدها بالعتاد والمعدات •

ثانيا — العمليات المسطرة في المخطط الخماسي الثاني

لقد تزامن بداية تنفيذ المخطط الخماسي الثاني مع صدور قرار مجلس الوزراء (المنعقد في 1984/5/30) ، الذي يدعو الى ضرورة وضع برنامج بأبعاده القصيرة والمتوسطة والبعيدة ، ونوها بضرورة التنظيم المحكم ، والسعي على تدعيم وتنظيم طاقة السيرين ، وإعطاء الأسبقية لتنمية النقل الحضري الجماعي •

واستجابة الى هذه القرارات ، سطرت الوكالة برنامج قصير ومتوسط المدى ، قائم على تطوير الشبكة وتدعيم سعة الانتاج و الصيانة ، وخلق طرق جديدة ومتنوعة للنقل ، ذات مردودية عالية تسمح للمؤسسة من تحقيق مهمتها في أحسن الظروف• وتجسد ذلك في المشاريع المقرر إنجازها خلال المخطط الجارى •

— إنجاز مركبتين هوائيتين •

الحامة ———— مقام الشهيد

المناصر ———— قصر الثقافة

— بداية دراسة مشاريع للنقل أهمها :—

1 — المراكب الهوائية

القرية المرتفعة ———— وادي قريش

شرفة سرافايل ———— ساحة أول ماي

شرفة سرافايل ———— البريد المركزى

ساحة أول ماي ———— المرادية ———— حيدرة

2 — حافلات كهربائية

باب الوادي ———— السيدة الإفريقية

باب الوادي ———— بوزريعة

3 — عربات كهربائية (ترام)

باب الوادى ———— زرالدة

4 — نقل المعوقين

في إطار الإرادة السياسية للبلاد ، الداعية الى دمج هذه الفئة من المواطنين في الحياة الاجتماعية ، تنوى الوكالة وضع نوع خاص من النقل لهؤلاء المواطنين المعوقين حركيا •

— دراسة لإنجاز وحدة مركزية للتجديد والصيانة •

1•2•3 — واقــع الــوكــالــة

تعــرف الوكالــة النقابيــة للنقل نتائــج غيــر معقــولــة لمــا تــحقــقــه مـــن خســائــر ،نتيجــة إرتفــاع نفقــاتهــا عن إيراداتهــا ،بــالاضــافــة الى المشــاكل التنظيمية الأخــرى التي تعــاني منهــا على جميــع الأصعــدة : —

أولا : على صعيــد العمليــات

تغطــي الــوكالــة مســافــة 25كلم شرقــا و 25 كلم غــربا و 15 كلم جنـــوبا ، بحيث تصــل الشبكــة بــالاضــافــة الى ولايــة الجزائــر ،جـزء من ولايتــي بــومــرداس وتيبــازة ، أي مــا يقــارب 50 بلــديــة ، تتضمن عــددا من الخــطــوط تتــوزع كالتــالــي :—

— 108 خــط للمتقليــن
— 24 خـــط للطلبـــة
— 221 تــرحيلات وتنقــلات للاستإجــار (نقــل خــاص

ثانيا : على صعيــد المســاعــدات التقنيــة

تعــرف حظائــر الوكالــة مجموعــة من الحــافــلات ،منهــا مــا هــو من الانتــاج الــوطنــي ،ومنهــا مــا هــو مستــورد • ويقــدر في سنــة 1989 بــ : 750 حــافــلــة • مــوزعــة بــالشكــل التــالي :—

475 من الحــافــلات المستغــلــة (بنسبــة 63 ٪)
14 من الحــافــلات الاحتيــاطي (بنسبــة 02 ٪)
42 من الحــافــلاتفي الصيانــة (بنسبــة 32 ٪)
19 من الحافلات الغير صالحــة للإستعمــال (بنسبــة 03 ٪)

مع الاشــارة الى أن معظــم الحــافــلات قــد تــجــاوزت عمرهــا الإنتــاجــي ،ولا زالـــت في الاستغــلال • كمــا يلاحــظ نقــص في عــدد الحــافــلات المطلــوبــة لأن الحــافــلات المتــوفــرة تغطــي حــوالي 60 ٪ من احتيــاجــات المواطنيــن ،فالعــدد المطلــوب قــد يــصــل الى حــوالــي 1300 حــافلــة •

ثالثا : على صعيد الخدمات الاجتماعية والتكوين المهني

تتحمل الوكالة مصاريف كبيرة من أجل توفير الخدمات الاجتماعية لعمالها ، وتتجسد هذه الخدمات فيما يلي :-

- مراكز صحية متوفرة على كافة التخصصات .
- خدمات صندوق الضمان الاجتماعي الميسرة والمتنوعة .
- ثلاث تعاونيات إستهلاكية .
- ستة مطاعم
- ثلاثة مراكز للعطل الصيفية (مخيمات صيفية) الى جانب التبادل السياحي والثقافي القائم بين الوكالة وبعض الشركات الأجنبية بفرنسا والمجر ...
- ممارسة كافة أنواع الرياضة الشعبية .
- تقديم المكافآت المالية بمناسبة الدخول المدرسي لأبناء العمال .
- تقديم المكافآت المالية بمناسبة الأعياد الوطنية أو الدينية (50د ج لكل طفل بلغ سن الدراسة) .
- تقديم القروض للعمال .
- إقامة حفلات الختان لأطفال العمال . وكذلك حفلات إحالة العمال للتقاعد .
- إرسال العمال الى البقاع المقدسة لأداء مناسك الحج .
- التدخل في حل مشكلة السكن ، بقدر الإمكانيات المتاحة للوكالة .

بالاضافة الى ذلك فإن الوكالة تتولى تكوين العمال ، في التخصصات التالية :

+ السياقة في النقل الحضري .
+ السياقة في النقل العمومي .
+ تقنيات القباضة .
+ تقنيات الميكانيك .
+ تقنيات الكهرباء . الى جانب تخصصات أخرى .

رابعا : على صعيد المالية والمحاسبة

تتحمل المؤسسة دائما النتائج التي تؤول إليها في نقص الأرباح أي تحقيق الخسارة ، والناتجة عن الأسباب التالية :ـ

ـ التسعيرة الضعيفة الثابتة من قبل السلطات العمومية .

ـ غياب المساعدات والتدعيم لسعر التكلفة حيث يلاحظ أن سعر تكلفة الحافلة يقدر بـ: 2560،00 د ج / يوميا ، بينما الإيراد يصل 1450،00 د ج يوميا ، لذلك خسارة الحافلة الواحدة تقدر بـ: 1110،00 د ج / يوميا .

ـ إرتفاع أسعار المواد واللوازم الضرورية للتشغيل .

ـ تحمل مسؤولية الإستثمارات المخططة .

ـ الإرتفاع الهائل للأجور ، نتيجة تطبيق السياسة الوطنية للأجور .

ـ الركوب المجاني الذي يبلغ نسبة 20 ٪ من مجموع المتنقلين أصحاب الامتيازات والأولوية . الى جانب وجود حوالي 05 ٪ من مجموع الركاب لا يدفعون ثمن التذكرة . بالاضافة الى بطاقات نقل الطلبة التي أصبحت تستخدم في غير موضعها .

ـ إزدحام حركة المرور ، نتيجة ضيق الطرقات من جهة ، واستمرارية الأشغال بها من جهة أخرى ، فأصبحت سرعة الحافلة التجارية تصل الى 3 أو 4 كلم / ساعة (مثلا نهج عسلة حسين ، شارع محمد بلوزداد) . وهذا ما دفع بالمؤسسة الى طلب ممرات خاصة ، كي تتمكن من تحقيق السرعة التجارية 16 كلم / ساعة . لأن ذلك يعطي إضافة في المداخيل للوكالة بنسبة 20 ٪ من الدخل الاجمالي .

ـ إرتفاع أسعار التعرفة الجمركية ، وحقوق الوقوف ، وكذلك التأمينات .

الفصل الثاني

تأثير نظام الحوافز على الكفاية الانتاجية في الوكالة قبل وبعد تطبيق القانون العام للعامل

مقدمة الفصل الثاني

يهدف هذا الفصل الى عرض لأهم النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالقطاع العام الاقتصادي في الجزائر ومدى تطبيقها في الوكالة النقابية للنقل ، مع التركيز على صور الحوافز المطبقة والمعمول بها في الوكالة خلال المرحلة التي إختارها الباحث للدراسة (1981–1989) وأسباب إختيار هذه المرحلة تعود الى :

– بداية التمهيد لسياسة إقتصادية تنموية جديدة ترمي الى زيادة الكفاية الانتاجية لنشاط الاقتصاد الوطني وعلى الخصوص مؤسسات القطاع العام التى تتجسد فيها إنجازات التنمية الاقتصادية الشاملة . لكي يصل القطاع الاقتصادى الوطني الى امتلاك موارد كافية تأخذ مكان الموارد البترولية المتدهورة وقادرة على الانطلاق بالاقتصاد الوطني نحو التنمية .

– ظهور تغييرات سريعة فى الهياكل التنظيمية لمؤسسات القطاع العام من جراء تطبيق نظام إعادة الهيكلة المالية والعضوية ، والاجراءات التشريعية والتنظيمية الجديدة التي ظهرت من خلالها .

– التطبيق الفعلى لتجربة القانون العام للعامل ، في مؤسسات القطاع العام وبالأخص الوكالة النقابية للنقل الجزائرى في تاريخ 01 . جانفي 1985م .

– توفر مصادر منتظمة ودقيقة عن سير نشاط الوكالة خلال هذه المرحلة (التقارير السنوية عن نشاط الوكالة)

– المصادقة على القانون رقم 88 – 01 الصادر بتاريخ 12.1.88 ، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسة الاقتصادية العمومية ،

هذا الاجراء الاخير الذي أعطى لمؤسسة القطاع العام إستقلاليتها مقابل ذلك طالبها بتحقيق التنمية ،

فكل هذه العلاجات كانت متبوعة بجملة من الوصفات تطالب المؤسسة الاقتصادية بإتباعها ممثلة في القوانين والمراسيم التنفيذية في شتى مجالات التنظيم والتسيير للانتاج ،فالوكالة النقابية للنقل سايرت هذه الوصفات بإنتظام وعرفت تحسنات في إدارتها ونتائجها .

ومن هذه العمليات برامج الحوافز التي أدخلت الوكالة عليها تعديلات مسايرة للقوانين والمراسيم التنفيذية بحيث تحافظ تارة على بعض الانواع القديمة أو تزيد من نسبتها ،وتحذف البعض الآخر أو تدخل حوافز جديدة . على الخصوص نتيجة تطبيق القانون العام للعامل .

لكي يتمكن الباحث من معرفة تأثير ذلك التغير على مستوى الكفاية الانتاجية للوكالة ،يرى من الضروري إستعراض المؤشرات العامة للتشغيل بالوكالة خلال مرحلة الدراسة . مستعينا بالبيانات المتوفرة بالوكالة عن هذه المؤشرات قبل وبعد تطبيق القانون العام للعامل .

ومزيداً من التفاصيل يعرض الباحث ضمن هذا الفصل الفقرات التالية :-

2.1 - الحوافز ضمن القوانين الدستورية والاعتيادية

أولا - الحوافز كما يراها الميثاق الوطني
ثانيا - الحوافز ضمن القانون العام للعامل
ثالثا - الحوافز والقوانين الأخرى

2.2 - المؤشرات العامة للتشغيل بالوكالة .
أولا - مؤشرات عن العاملين أنفسهم
ثانيا - مؤشرات عن تكلفة العمل
ثالثا - مؤشرات عن إيراد الوكالة
رابعا - مؤشرات عن إنتاجية العمل
خامسا - مؤشرات عن رضا العاملين

2.1 — الحوافز ضمن القوانين الدستورية والاقتصادية

تمثل الجزائر من بين الدول التي تولي أهمية بالغة الى العنصر البشري في العمل ، وما إهتمامها بنظام الحوافز الا تعبيرًا عن ذلك ، فكل المواثيق والتشريعات التي تمس عالم الشغل إلا ونجدها تأخذ بنظام الحوافز ، ايمانًا منها بضرورة إكتساب وإستغلال الطاقات البشرية وتحفيزها في إتجاه رفع كفايتها الإنتاجية .

ويقوم الباحث بتقديم بعض صور الحوافز التي نصت عنها القوانين الدستورية والقوانين التشريعية والتنظيمية .

أولا — الحوافز كما يبرها الميثاق الوطني

لقد نص الميثاق الوطني المصادق عليه عام 1986م الى ضرورة الأخذ بنظام الحوافز حيث ورد في باب الأجور مايلي : —

" يجب أن يكافأ العامل حسب حجم العمل الذي يقوم به وتبعا لنوعيته وهذا مايسمح بمكافأة الجهد وحفز المبادرة وتشجيع الإنتاج ، فليس الأجر والمزايا المرتبطة به سوى مقابل القيمة التي تترتب على العمل .

اذن ، يجب دفع الأجر للعامل في جميع الأنشطة حسب مايقوم به فعلا بناء على تقدير دقيق وواضح للعمل " .

وفي فقرة أخرى ينص على ما يلي : —

" أن ربح معركة الانتاج ، وضمان رفع مستوى الإنتاجية وتوسيع مكاسب الثورة وتعميقها تتطلب كلها إحداث حوافز مادية ومعنوية ترتبط بمقاييس عملية ثابتة كتعزز التعبئة الشاملة للعمال ، وتضاعف الجهود التي يبذلونها في التنمية كما تشكل في الوقت نفسه وسيلة لتوزيع الدخل الوطني توزيعا عادلا"

ثانيا - الحوافز ضمن القانون العام للعامل

لقد عبر القانون الأساسي العام للعامل عن الحوافز الجماعية والمشاركة في النتائج ضمن الفصل الرابع من قانون رقم : 78-12 المؤرخ في : 05 أوت 1978م ، الى جانب الحوافز السلبية عن طريق توقيع العقاب على المجموعات التي يثبت للإدارة تقصيرها في العمل .

كما أشار القانون الى الحوافز المعنوية (غيرمادية) وعبر عنهما بالخدمات الإجتماعية ضمن المادة 180 ، وطلب بإنشاء صندوق وطني للخدمات الإجتماعية .

وقد تبعت هذا القانون عدة نصوص تنظيمية ذات طابع تطبيقي ، كانت الوكالة النقابية من بين المؤسسات الاقتصادية التي بادرت في تطبيق النصوص التطبيقية لهذا القانون في أول جانفي 1985م .

ثالثا - الحوافز ضمن القوانين الأخرى :

نتيجة المستجدات التي عرفتها الساحة الاقتصادية قبل و بعد تطبيق القانون العام للعامل ، لم تتوقف السلطة التشريعية من المصادقة على المراسيم و القوانين المعدلة و الكملة لما سبقها في ميدان الحوافز لكي تحافظ الحوافز على مصداقيتها وقوة فاعليتها و تستجيب لأهداف العاملين والمؤسسة معا ، ومن أهمها ما يلي : -

- المرسوم رقم : 80-48 المؤرخ في : 23 .فيفري 1980 والمتضمن التنظيم الاقتصادي للأجور و الحوافز المادية الجماعية منها و الفردية للعامل .

- المرسوم رقم : 81-58 المؤرخ في : 28 مارس 1981م الذي يحدد كيفيات حساب تعويض الضرر ومقداره .

- القانون رقم : 82-05 المؤرخ في : 13 فيفري 1982م بإتقاء الخلافات الجماعية في العمل و تسويتها .

- القانون رقم : 82-06 المؤرخ في : 27 .فيفري 1982م المتعلق بعلاقات العمل والأمراض المهنية .

- القانون رقم : 83-13 المؤرخ في : 02 جويلية 1983م و المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية .

- المرسوم رقم 85-03 المؤرخ في 05 جانفي 1985م الذي يحدد السلم الوطني الاستدلالي المتعلق بالأجور المتمم بالمرسوم رقم : 86-08 المؤرخ في : 17 جانفي 1986م .

- القانون رقم : 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988م المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية .

- القانون رقم : 88-07 المؤرخ في : 26 جانفي 1988م والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل .

- المرسوم رقم : 88-219 المؤرخ في 02 نوفمبر 1988م المتضمن كيفيات حساب تعويض الضرر.

- المرسوم رقم : 88-220 المؤرخ في : 02 نوفمبر 1988م يتضمن كيفيات حساب تعويض العمل التناوبي .

2.2 — المؤشرات العامة للتشغيل بالوكالة :

لقد أولت الوكالة النقابية للنقل أهمية كبيرة في تنفيذها لما أسند اليها من مهام في إطار انجازات المخطط الخماسي الاول و المخطط الخماسي الثاني بحيث كان موضوع الحوافز احدى إنشغالاتها الرئيسية في تحسين ظروف العمل ورفع أداء العاملين قصد الوصول الى أعلى مستوى من الخدمة، و يعرض الباحث نتائج هذه المجهودات و ماتحمله الأرقام من دلالات خلال مرحلة الدراسة (81 ـ 89) مستندًا على البيانات المتجمعة لديه من الوكالة .

أولا — مؤشرات عن العاملين أنفسهم :

تتضح هذه المؤشرات من وراء الارقام لتشير الى عدد العاملين و توزيعهم على الوظائف الرئيسية بالوكالة، وعلى أساس الترتيب السلمي للأجور. بالإضافة الى تطورعددهم من سنة لأخرى و توزيعهم حسب أعمارهم و اقدميتهم في العمل بالوكالة .

1) — تركيبة العاملين :

تتكون العمالة في الوكالة من الفئات التي يوضحها الجدول التالي : —

جدول رقم : 7

تركيب العمالة بالوكالة (1) .

الفئة	1981	1982	1983	1934	1985	1966	1987	1988	1989
الاطارات السامية	10	17	33	40	48	33	37	39	43
الاطارات المتوسطة	174	242	236	296	321	72	92	84	97
أعوان التحكم	1479	1604	1775	1637	1641	268	339	367	516
أعوان التنفيذ*	1849	2139	1986	1867	1724	3251	3310	3381	3463
المجموع	3512	3996	4036	3840	3734	3624	3778	3871	4119

المصدر : التقارير السنوية للوكالة

(1) ـ التقرير السنوي للوكالة النقابية للنقل الجزائري 1989م

* ـ ينتمي السائقين الى هذه الفئة من أعوان التنفيذ .

من هذا الجدول نلاحظ تغير في تطبيق العاملين ،حدث هذا التغير نظرا للتطبيق الفعلي للقانون العام للعامل وفقا للسلم الوطني الاستدلالي المتعلق بالأجور ،الذي يرتب العاملين حسب الدرجة و الصنف .

2) — ترتيب العاملين حسب الدرجة والصنف :

في جانفي 1985 بدأ تطبيق نصوص القانون العام للعامل في الوكالة النقابية للنقل الجزائي ،واستنادا الى جدول ترتيب العمالة بالوكالة حسب الدرجة والصنف لسنة 1989م .

الشكل رقم : 08

جدول ترتيب العمالة

الدرجة	الصنف 1	2	3	4	5	مجموع العمال
3	2	—	—	—	—	2
5	83	20	4	—	—	107
6	45	47	21	—	—	113
7	25	66	11	—	—	102
8	796	42	221	—	—	1059
9	278	89	16	—	—	383
10	1562	117	40	1	—	1720
11	192	47	—	08	—	247
12	93	4	12	44	—	153
13	53	11	7	4	—	75
14	37	3	45	6	2	93
15	9	6	9	—	1	25
16	1	—	—	—	—	01
18	1	33	—	—	—	33
19	—	5	—	—	—	05
خ .د*	1	—	—	—	—	01
المجموع	3177	490	386	63	03	4119

المصدر : **التقرير السنوي لنشاط الوكالة سنة 1989**

* خارج الدرجة (خ .د)

فان فئة السائقين تعامل بالترتيب التالي : —

1) — السائق الجديد : الدرجة 11 والصنف 1
2) — السائق بعد 5 سنوات أقدمية : الدرجة 12 والصنف1
3) — السائق بعد 21 سنة اقدمية : الدرجة 13 والصنف3

* مع التذكير بان المؤسسة قد انتقلت الى العمل بتصنيف جديد إبتداءا من فاتح جانفي 1990م أعطى دخلا إضافيا للعامل ويستجيب أكثر لمطالب العمال

3) — تطور العاملين :

لقد بلغ عدد العاملين في الوكالة سنة 1981م منه يقارب 3512 فردًا ، وأخذ هذا العدد يزداد سنة بعد اخرى حتى وصل سنة 1989م الى 4119 فردًا ، وإذا اعتبرنا سنة 1981 سنة أساس يمكن عمل الجدول التالي : —

الشكل رقم : 09

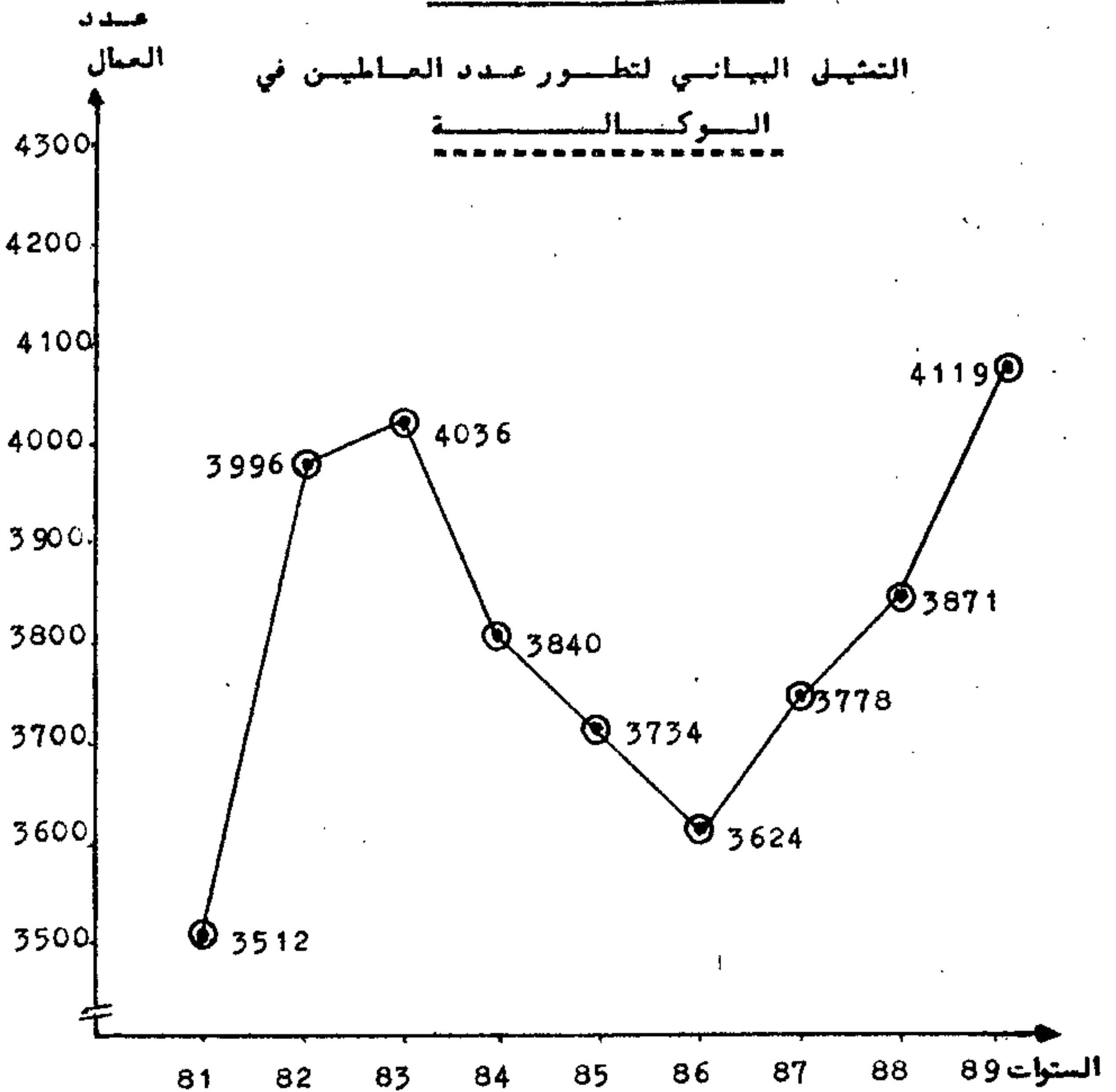
جدول تطور عدد العمال بالوكالة .

السنة	عدد العاملين	الرقم القياسي
1981	3512	100
1982	3996	113،8
1983	4036	114،9
1984	3840	109،3
1985	3734	106،3
1986	3624	103،2
1987	3778	107،6
1988	3871	110،2
1989	4119	117،3

المصدر : **تقارير الوكالة السنوية**

من الجدول يتبين أن عدد العاملين في الوكالة غير مستقر ويسجل زيادة مطردة بنسبة ضعيفة حوالي 2،16٪ وهذا يعكس لدرجة كبيرة عدم إستجابة اليد العاملة الى الوكالة رغم تطور وزيادة نشاطاتها .

الشـكــل رقــم :10



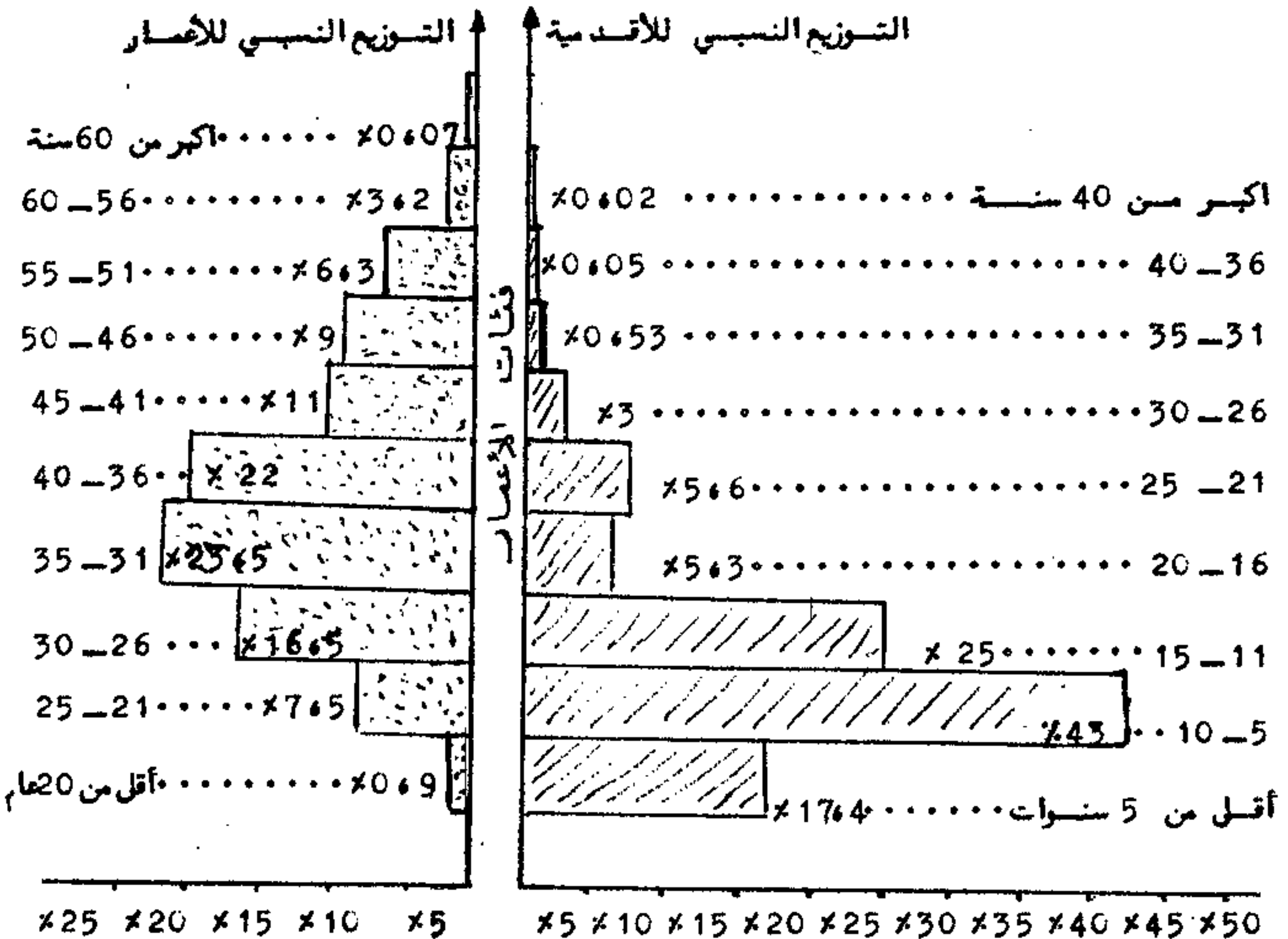
المصدر: التقرير السنوى لنشاط الوكالة عام 1989
الصادر عن مصلحة التخطيط والاستثمار
بالوكالة النقابية للنقل الجزائري

(4) - هـرم الأعمـار والأقدمية

توزيع مجموع العاملين في الوكالة ، حسب السن والأقدمية في المهنة ، حسب التقرير السنوي لنشاط الوكالة عام 1989 م .

الشكل رقم : 11

التمثيل البياني لهرم الأعمار والأقدمية لعمال الوكالة سنة 1989



* متوسط الأقدمية في المهنة : 10،2 سنة

متوسط العمر : 37 سنة

المصدر : التقرير السنوي لنشاط الوكالة سنة 1989 .

ثانيا، مؤشرات عن تكلفة العمل :

تتضمن هذه المؤشرات متوسط دخل العاملين صورة عن أنواع الحوافز المستعملة في الوكالة حسب ما يوضحه كشف الأجور للعمال ، كما يبين الباحث العلاقة بين عدد العاملين بالوكالة مع قيمة الأجور المدفوعة .

1) — **متوسط دخل العامل:** من الجدول التالي نرى متوسط دخل العامل بالوكالة خلال السنوات من 1981 الى 1989م .

الشكل رقم : 12

جدول متوسط دخل العامل

السنة	عدد العاملين	اجمالي الاجور (الف دينار)	متوسط نصيب الفرد في الشهر (دينار)
1981	3512	128.104	3041.6
1982	3996	142 .637	2974.5
1983	4036	197.841	4084.9
1984	3840	142.844	3099.9
1985	3734	158.759	3543.1
1986	3624	260.000	5978.6
1987	3778	227.706	5022.6
1988	3871	246.336	5303.1
1989	4119	309.813	6267.9

المصدر: **التقارير السنوية لنشاط الوكالة**

إذا نظرنا الى متوسط دخل العامل في الشهر وتطوره خلال السنوات المختلفة — قيد الدراسة — نلاحظ أنه يزيد بنسبة طفيفة لا تلاحق مستوى الأسعار ، ولا تلاحق حتى مثيلاتها في مؤسسات النقل الأخرى العمومية أو الخاصة المختلفة .

2 — **صورة عامة عن كشف الأجر لعمال الوكالة:** يتضمن كشف الأجر لعمال الوكالة النقابية للنقل على العناصر التالية: (1)

(1) — المصدر: كشف الأجور لدى الحمال والسائقين المستجوبين بالوكالة .

- الأجر الاساسي .... يختلف باختلاف الدرجة والصنف
- الساعات الإضافية......... لا تتعدى نصف ساعة يومياً، وتقتصر على عمال الصيانة .
- الأقدمية المهنية......... تحسب في المؤسسة 1% وخارجها 0،5%
- مكافأة الإيراد الفردي......... 10% لكل العمال من الأجر الأساسي (ثابتة)
- مكافأة الايراد الجماعي ... تتغير بتغير رقم الأعمال وتحسب على أساسه
- علاوة الطعام........... 164،32 دج (ثابتة)
- علاوة منصب العمل......... تختلف باختلاف فرقة العمل .
- مكافأة الضرر........... تختلف باختلاف العمل (تعطى 20% من الأجر الأساسي للسائقين)
- المنح العائلية .

ويقطع من هذه الإيرادات مايلي : —

- الضريبة على الرواتب والأجور
- الاشتراكات في الجميعات والتعاونيات
- الاشتراكات في الصناديق الاجتماعية والتأمين

3) — تطور عدد العاملين والأجور :

اذا قارنا بين الزيادة في عدد العاملين والزيادة في الأجور بدلالة الأرقام القياسية المبنية على سنة الأساس 1981 ، لأمكننا الحصول على الجدول التالي : —

الشكل رقم : 13

جدول يبين الأرقام القياسية لتطور القوى العاملة والأجور

البيان / السنة	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
القوى العاملة	100	113،8	114،9	109،3	106،3	103،2	107،6	110،2	117،3
الأجور	100	111،3	154،4	111،5	123،9	202،9	177،7	192،3	241،8

المصدر : التقارير السنوية لنشاط الوكالة

من هذا الجدول يظهر أن نسبة الزيادة في الأجور والمرتبات قد بلغت 17،7 % أعلى من نسبة الزيادة في عدد العاملين 12،16% . و يمكن تفسير هذه الظاهرة على النحو التالي : —

— نظرا لتطبيق القانون العام للعامل الذي أدى الى ارتفاع نسبي في مستويات الأجور والمرتبات .
— زيادة التعيينات والترقيات للوظائف العليا والتي تحصل على مرتبات عالية نسبيا .

ثالثا — مؤشرات عن إيراد الوكالة :

عرفت إيرادات الوكالة النقابية للنقل تغيرات سنوية يمكن ملاحظتها من خلال تتبع مراحل تطورها ومقارنتها بتطور الأجور باستعمال مقياس الكفاية الانتاجية للعمل (دينار/ أجر)

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الإيرادات السنوية}}{\text{إجمالي الأجور السنوية}}$$

1) — تطور الإيرادات : يمكن أن نلخص الإيرادات الإجمالية التي تحصل عنها الوكالة خلال نشاطها السنوي ، من خلال الجدول التالي : —

الشكل رقم: 14

تطور ايرادات الوكالة .

البيان / السنة	الإيرادات (الف دينار)	الرقم القياسي
1981	199.898	100
1982	191.588	95،8
1983	215.521	107،8
1984	213.287	106،7
1985	223.470	111،8
1986	239.469	119،8
1987	260.099	130،1
1988	261.313	130،7
1989	233.405	116،7

المصدر : التقارير السنوية لنشاط الوكالة

من الجدول يظهر أن جملة الإيرادات تزداد سنة بعد سنة إن كانت قد انخفضت في بعض السنوات (1982، 1984، 1989) إلا أن الاتجاه العام نحو الزيادة بنسبة 02،40% .

لكن اذا قورنت هذه الزيادة بزيادة المصروفات ممثلة بجزء منها في الأجور والمرتبات لأظهر انخفاض الكفاية الانتاجية بوضوح .

2) **مقارنة بين تطور الايرادات والأجور (دينار/أجر)**

من جدولي تطور الإيرادات وتطور الأجور يمكن تصميم الجدول التالي :-

الشكل رقم : 15

مقارنة تطور الإيرادات مع الأجور

البيان / السنة	الإيرادات لأقرب 1000د	الأجور لأقرب1000د	الدينار/أجر
1981	199.898	128.104	1،56
1982	191.588	142.637	1،34
1983	215.521	197.841	1،09
1984	213.287	142.844	1،49
1985	223.470	158.759	1،40
1986	239.469	260.000	0،92
1987	260.099	227.706	1،14
1988	261.313	246.336	1،06
1989	233.405	309.813	0،75

المصدر : **التقارير السنوية لنشاط الوكالة**

وحدات القياس **لأقرب** ألف دينار جزائري

من الجدول نلاحظ إنخفاض النسبة بين الإيرادات والأجور من سنة لأخرى، الى درجة أن كتلة الأجور تفوق جملة الإيرادات في السنوات (1986، 1989م) وهذا يعتبر مؤشرا في انخفاض الكفاية الانتاجية .

رابعا — مؤشرات من إنتاجية العمل :

إتخذ الباحث مؤشر الكيلو مترات المقطوعة أثناء ممارسة الوكالة نشاطها داخل الشبكة المسطرة لها ، وأعتبرها إحدى المؤشرات الهامة في تقييم إنتاجية العاملين مفترضا الثبات النسبي للعوامل الأخرى التي لها علاقة مباشرة أوغير مباشرة بتطور هذا المؤشر.

تم خلص الى الجدول مقارنة الأرقام القياسية فيما بينها للمؤشرات ذات الدلالة .

1) — تطور الكيلو مترات المنتجة :

إذا أعتبرنا سنة 1981 سنة الأساس والتي بلغت عندها الكيلو مترات المنتجة 27.437.604 كيلو مترا منتجًا يمكن على أساسها تصميم الجدول التالي :—

الشكل رقم : 16

تطور الكيلو مترات المنتجة

البيان / السنة	الكيلو مترات المنتجة لأقرب 1000 كلم	الرقم القياسي
1981	27.437.604	100
1982	25.156.376	91،6
1983	25.525.794	93
1984	24.228.929	88،3
1985	25.149.368	91،6
1986	25.857.851	94،2
1987	26.182.925	95،2
1988	26.101.267	95،1
1989	23.048.963	84

المصدر : التقارير السنوية لنشاط الوكالة

من هذا الجدول يتضح ان الكيلو مترات المنتجة تتناقص من سنة لأخرى بمعدل 02٪ ، وهذا يعكس عدم قيام كثير من الحافلات بالأدوار المطلوبة مما يترجم إنخفاض الكفاية الانتاجية .

2) - مقارنة الأرقام القياسية

بمقارنة الأرقام القياسية لتطور القوى العاملة والأجور والإيرادات والكيلو مترات المنتجة من الجداول السابقة يمكن التعبير عن هذه التغيرات بالارقام الحقيقية من خلال تصميم الجدول التالي : -

الشكل رقم: 17

مقارنة الأرقام القياسية للقوى العاملة والأجور
والإيرادات والكيلومترات المنتجة

البيان / السنة	القوى العاملة	الأجور	الإيرادات	الكيلو مترات المنتجة
1981	100	100	100	100
1982	113٫8	111٫3	95٫8	91٫6
1983	114٫9	154٫4	107٫8	93
1984	109٫3	111٫5	106٫7	88٫3
1985	106٫3	123٫9	111٫8	91٫6
1986	103٫2	202٫9	119٫8	94٫2
1987	107٫6	177٫7	130٫1	95٫2
1988	110٫2	192٫3	130٫7	95٫1
1989 11	117٫3	241٫8	116٫7	84
نسب التغير	%02٫16	%17٫7	%2٫10	%02

المصدر: ملخص الباحث لمقارنة النتائج

من هذا الجدول يتضح أن الأجور قد إزدادت بزيادة متوسطة 17٫7% سنويا بينما الإيرادات قد إزدادت زيادة طفيفة بما يقارب 2٫10% سنويا، وتأرجحت الكيلو مترات المنتجة بين الزيادة والنقصان وفي المحصلة فقد نقصت بما يقارب ـ 02% ، والقوى العاملة قد إزدادت بزيادة متوسطة 2٫16% .

بمقارنة هذه الأرقام القياسية نوجدنا برغم الزيادات في الأجور فكان من المتوقع أن تزيد تبعا الايرادات والكيلو مترات المنتجة بنفس النسبة او بنسبة قريبة منها لكن هذا لم يحدث .

وهذا يشير الى ان زيادة في الاجور والمرتبات لم تمثل زيادة حقيقيةفي دخل العاملين ولم تحقق رضا السائقين ولو تحقق ذلك لا أنعكس على مستوى أدائهم .

وذلك يعطي مؤشرا الى ضرورة الاهتمام بما يحقق رضا العاملين ويرفع كفاءتهم الانتاجية لتحقيق أهداف الوكالة ولا شك ان الاهتمام بالحوافز المتنوعة التى تحقق للعامل إشباع حاجاته المختلفة يعتبر من أهم العوامل التي ينبغي الاهتمام بها بصفة دائمة ، لأن حاجيات العاملين ليست ثابتة ، وانما هي متغيرة بتغير الظروف الاجتماعية وتتطور وتنمو مع تطور ونمو المجتمع .

خامسا — مؤشرات عن رضا العاملين

تمكن الباحث من جمع البيانات الخاصة بظاهرة الانصراف عن العمل لسبب او لآخر، كي يجد مؤشرا يعبر عن حالة الرضا عن العمل في الوكالة فتطور الانصراف عن العمل يمكن ان يكون من اهم المؤشرات التي تطلعنا على رضا العاملين، ومدى استقرارهم في مزاولة نشاطهم بالوكالة •

— تطور الانصراف عن العمل :

بالاضافة الى المؤشرات السابقة الذكر، يمكن أن نضيف مؤشرًا آخر يبين عدم رضا العاملين بالوكالة، وعلى الأخص السائقين، وتأثير ذلك على مستوى الكفاية الانتاجية، من خلال تطور الانصراف عن العمل و أسباب ذلك الانصراف في الجدول التالي :

الشكل رقم : 18

تطور الانصراف عن العمل

البيان / السنة	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
— المستقيلين	136	181	99	58	57	66	27
— المعزولين	59	62	41	23	12	07	01
— المحملين لمناصبهم *	310	232	138	59	58	41	54
— المتقاعدين	19	24	07	31	40	27	29
— الخدمة الوطنية	31	24	27	17	09	16	06
— المعطوبين	06	02	03	02	05	—	03
— أسباب اخرى *	09	11	29	13	03	06	13
المجموع	570	536	344	203	184	163	133

المصدر: التقارير السنوية لنشاط الوكالة

من الجدول رقم 18 يتبين أن نسبة 67،2٪ من الفئات العاملة التي تنصرف عن العمل بمحض إرادتها (المستقيلين ، والمهملين لمناصبهم) ٠

وتبين التقارير السنوية لنشاط الوكالة أن معظم المنصرفين عن العمل من فئة السائقين والقابضين بنسبة 65٪ من مجموع المنصرفين

وتفسر التقارير السنوية لنشاط الوكالة ظاهرة الإنصراف عن العمل خلال السنتين (1983 ، 1984) الى إنخفاض الأجور والمرتبات وقلة المكافآت والعلاوات وحتى التشجيعات المعنوية لم تكن متوفرة ٠

أما تفسيرها لأسباب الإنصراف في سنة 1985 فيعود الى التنظيم والقضاء على ظاهرة البيوت القصديرية من خلال الحملة التي شنتها الدولة في هذه السنة ٠ حيث مست فئة من عمال الوكالة الذين ينتمون الى سكان هذه الأحياء القصديرية ٠ وهذا جانب يكشف عن الوضع المائلي (السكن) السيئ الذي يعيش فيه العامل بالوكالة ٠

المهملين لمناصبهم : هي الفئة التي تترك عملها دون سابق إنذار

*أسباب اخرى : تضم جميع الفئات (الغير مذكورة) المنصرفة عن العمل لسبب او لاخر ، مثلا الوفاة او طلب عطلة بدون مرتب او الانتداب ٠٠٠الخ ٠

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل الثالث

يستعرض الباحث في هذا الفصل الدراسة الميدانية والتي تمت على عينة عشوائية من سائقي الوكالة .

أسلوب جمع البيانات :

تحدد مجتمع الدراسة في سائقي الوكالة النقابية للنقل الجزائري العاملين على الخطوط ، وبلغ حجم العينة 200 مفردة موزعة على الواحدات الأكثر نشاطا والأقل نشاطا ، الأولى والثالثة والخامسة بنسبة عدد السائقين لكل وحدة

وقد أختار الباحث مراكز الوحدات ، وأختار العينة عشوائيا من قوائم السائقين الموجودة بكل مركز ، مع محاورته للمسؤولين وبعض من العمال ذوي التخصصات المختلفة .

جمع البيانات :

بعد تحديد حجم العينة تمت عملية جمع البيانات عن طريق مقابلة الباحث شخصيا لأفراد العينة و الاستعانة بالاستقصاء ومنه قام الباحث بتصنيف البيانات و تبويبها وتحليلها ومعالجتها أحصائيا ، وأستخرجت المؤشرات بواسطة الباحث يدويا .

إستمارة الاستقصاء (1)

إستند الباحث الى طريقة الاستجواب الغير مباشر مع السائقين من خلال إستمارة الاستقصاء المتضمنة على مجموعة من الاسئلة كأداة للبحث ، فالأسئلة التى تشمل عليها الاستمارة لقد تم دراستها بعناية ونتيجة لجهود قام بها الباحث فى اختبارها من حيث شموليتها وإغنائها بالبيانات الضرورية للبحث من جهة ، الى جانب أسلوب لغتها المستعملة فهي موجهة الى فئة السائقين مستواهم العلمية ضعيفة (2) عموما .

ولطبيعة الموضوع فان وظيفة أسئلة الاستمارة هي في حد ذاتها محاولة الكشف عن (مجاهيل) كل ما يتصل بالشخص المفحوص (السائق) من حيث أفكاره قيمه ، إتجاهاته مدى معارفه ، ميوله ، خبراته .... الخ ، أي أن إجابات السائق هي أفضل المؤشرات عن واقع العامل وكذلك واقع المؤسسة .

وقد قسم الباحث مواضيع الاستجواب الى أقسام متسلسلة يستعرضها من خلال فقرات هذا الفصل كالتالي :-

1.3 التعريف بمفردات الباحث
2.3 طبيعة العمل
3.3 الأجور و التسلسل الوظيفي
4.3 الحوافز
5.3 حالات عامة .

---

(1) موجودة بالملحق في نهاية البحث بالشكل الذي أستعملت به .

(2) لقد لجأ الباحث في جمع البيانات بواسطة الاستمارة من طرفه . السائقين بإختياره لبعض السائقين الذين لهم مستوى ثقافي متوسط (مستوى شهادة التعليم المتوسط) في إعانته لجمع البيانات بقراءة و شرح الأسئلة لزملائهم وكتابة الاجابة على الاستمارة .

1.3: التعريف بمفردات البحث

انطلاقا من البحث الميداني واستنادا الى استمارة الاستقصاء فان البيانات المجمعة عن أفراد العينة تتضمن .

- مدة الخدمة
- السن
- الحالة الاجتماعية
- عدد أفراد العائلة
- ميزانية الأسرة

بالإضافة الى المعلومات المتعلقة بالحالة التعليمية و وضعية السكن فيمكن الإشارة اليها بدون استخدام الجداول نظرا لكونها غير دقيقة وثابتة ، أي أنها تقريبية ومتباينة .

1 — مدة الخدمة :

يتضح من الجدول أدناه توزيع أفراد العينة من حيث الاقدمية في العمل بالوكالة .

الشكل رقم 19

توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة بالوكالة .

الاقدمية	أقل من 4	4—8	8—12	12—16	16—20	20—24	24 فأكثر	المجموع
التكرار (1)	21	53	48	34	29	11	04	200
النسبة المئوية	10،5	26،5	24	17	14،5	5،5	2	%100

المصدر : إستمارات الاستقصاء

من هذا الجدول نجد أن %37 من العينة مدة خدمتهم أقل من 8 سنوات و هؤلاء يمثلون فئة حديثي العهد بالعمل في الوكالة ، ومن ملاحظات الباحث أتضح له ان هذه الفئة بضعف ولائهم وارتباطهم بالعمل حيث يعتبرون وجودهم في الوكالة وجود مؤقت ريثما يجدون عمل أفضل خاصة وأن اغلبيتهم من فئة الشباب لذلك فان هذه الفئة هي التي تكثر فيها الحوادث والغياب والتاخير ،.... الخ وهؤلاء يحتاجون الى اهتمام كبير لأنهم يمثلون مستقبل الوكالة .

(1) يمثل التكرار عدد أفراد العينة من السائقين المستجوبين .

أما الفئة ذات الأقدمية المتوسطة فهي تمثل 55،5 ٪ من العينة مدة خدمتهم بالوكالة تتراوح ما بين (8 ـ 20) سنة تعتبر هذه الفئة أكثر ولاء وإرتباط بالوكالة والأقل في الغياب والتأخير والحوادث و...... الخ كما يمثلون ذوي الخبرة في الوكالة .

ونجد 7،5٪ من العينة مدة خدمتهم تتجاوز 20 سنة ترى الوكالة ان وجودهم هذا يستغل في ميدان التكوين كما تمطي لهم خدمة تتناسب وأعمارهم مثل النقل الخاص أو لنقل العمال .

2- السن :

يظهر الجدول أدناه توزيع افراد العينة من حيث أعمارهم

الشكل رقم 20

توزيع أفراد العينة حسب السن

فئات الأعمار	اقل من 30	35.30	40،35	45.40	50.45	50 فأكثر	المجموع
التكرار	20	61	72	28	12	07	200
٪	10	30،5	36	14	6	3،5	٪100

المصدر : استمارات الاستقصاء

نلاحظ ان نسبة 76،5٪ من العينة أعمارهم أقل من 40 سنة وهذه الفئات تمثل الشباب في الوكالة ،أما النسبة المتبقية 23،5 ٪ من العينة أعمارهم تزيد عن 40 سنة وهؤلاء ذوي الخبرة وتقدير المسؤولية .

3- الحالة الاجتماعية

يوضح الجدول أدناه الحالة الاجتماعية لأفراد العينة المدروسة

الشكل رقم 21

توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
التكرار	18	173	6	3	200
٪	9	86،5	3	1،5	٪100

المصدر : استمارات الاستقصاء

نلاحظ أن العدد القليل من السائقين الغير متزوجين يبلغون سن الزواج ،إلا أن مشاكلهم المادية وخاصة السكن حالت دون ذلك .

4- عـدد أفـراد العائلة :

إذا نظرنـا الى الجدول الخاص بالحالة الاجتماعية للسائقين موضـع الدراسة لوجدنا أن نسبـة 86٫5% من أفراد العينـة يمثلون الفئـة المتزوجة وبالتالي نجد أن السائق يتحمل مسؤولية العائلة بقـدر ما أزداد عـدد افراد هـذه العائلة وهـذا ما يوضحه لنا الجدول أدناه .

الـشـكـل رقـم 22

توزيـع أفـراد العينـة حسب عدد أفـراد الأسرة

عدد الأفراد	أقل من 2	2 ـ 4	4 ـ 6	6 ـ 8	8 فـأكـثـر	المجمـوع
التكرار	26	52	87	21	14	200
%	13	26	43٫5	10٫5	7	100%

المصدر: استمارات الاستقصاء

من هذا الجدول يظهر أن : 69٫5% من مفردات العينة عـدد أفراد عائلتهم ما بين فردين وستة أفراد ، الا أن هذه الأعداد تدخـل ضمنها الأبناء وكذلك الافراد الذين هم تحت كفالة السائق .

كما لاحظ البـاحث تخوف أفراد العينـة من زيادة عـدد الأطفال ، نتيجة نظرتهم التشاؤمية للمستقبل الى جانب أوضاعهم الاجتماعية الراهنة من سكن غير لائق ودخل غير كاف لتلبية متطلبات الأسرة .

5- ميـزانيـة الأسـرة :

الـشـكـل رقـم 23

العـلاقـة بيـن الانفاق والـدخـل لأفراد العينة

الدخل / الانفاق	أقل من 4	4 ـ 4٫5	4٫5 ـ 5	5 ـ 5٫5	5٫5 فأكثر	التـكـرار
أقل من 3	3	1	2	8	—	14
3 ـ 3٫5	1	3	2	7	—	13
3٫5 ـ 4	2	7	5	11	1	26
4 ـ 4٫5	1	10	10	17	1	39
4٫5 ـ 5	—	2	25	18	4	49
5 فأكثر	—	—	4	46	9	59
التكرار	7	23	48	107	15	200

(المبالغ بالألف الدينار الجزائري)

المصدر: استمارات الاستقصاء

يتضح من هذا الجدول أن العلاقة بين الاتفاق والدخل لعينة الدراسة متباينة ، بحيث يمكن أن نقرأ في الجدول ثلاث حالات :

- الحالة الاولى: وهي الفئة التي تنفق أكثر من دخلها الذي تحصل عليه من الوكالة وعددها لا يتجاوز 7 سائقين (1،2 ، 4) يمثلون 3،5 % من العينة ، ومعظمهم من الشباب غير المتزوجين والذين ليست عليهم التزامات عائلية .

- الحالة الثانية: وهي الفئة التي يحتلها 92 سائق بنسبة 46% من العينة يكاد يغطي دخلهم مصروفات (2 ،10 ،25 ،46 ،9) الأسرة :

فالحالة الأولى والثانية والتي توضح أن 49،5 % من أفراد عينة الدراسة تكاد تقل دخولهم من الوكالة على المنفق على الأسرة (لا تغطي كل احتياجاتهم) . هذا ما يدفعهم الى البحث عن أعمال إضافية خاصة منها التهريب التجاري أو العمل بسيارتهم الخاصة في مهنة المتاخفي وهذا ما يؤدي الى زيادة إرهاق السائق وينعكس ذلك على زيادة الحوادث والمشاجرات مع الجمهور وكذلك زيادة نسب الغياب والتأخير عن العمل .

- الحالة الثالثة: وهي التي تمثل الفئة المدخرة من دخلها للوكالة بنسب متفاوتة : 40 سائق (1 ،7 ،10 ،18 ،4) بنسبة 20 % من العينة لا تتعدى مدخراتها 500 دج شهريا بينما نجد 29 سائقا (3 ،3 ،5 ،17) بنسبة 14،5 % من العينة لا تتعدى مدخراتها 1000 دج شهريا .

كذلك نجد 15 سائقا (1 ،2 ،11 ،1) بنسبة 7،5 % من العينة لا تتعدى مدخراتها 1500 دج شهريا .

بينما الذين يدخرون من دخولهم أكثر من 1500 دج لا يتعدى 17 سائق يمثلون 8،5 % من العينة ومن كل ذلك يتضح أن 101 سائقا يمثلون 50،5 % من العينة مدخرين .

إن هذه النسبة المدخرة لا تعني حسب آرائهم نتيجة بلوغها درجة الإشباع بقدر ما هو ناتج عن الأسباب التالية :

— التخوف من مستقبل السوق للتذبذب الأسعار التي تعرفها الأسواق الجزائرية ، المتجه نحو الارتفاع

— الامتناع عن الاستهلاك لأجل توفير الأموال لدى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط للحصول على السكن .

— الامتناع عن الاستهلاك المؤقت لأجل توفير متطلبات المناسبات المختلفة ، كالاعياد الدينية وحفلات الزفاف والختان والدخول المدرسي وغيرها .

ملاحظة :

لقد اعتمدنا في بحثنا على أجرة السائق الجديدة المنبثقة عن التصنيف الجديد لمناصب العمل الناتج من تطبيق قانون إستقلالية المؤسسات ، والمرسوم الرئاسي 86 / 88 بحيث شرع في تنفيذه إبتداءا من فاتح جانفي 1990 ويصنف السائقين كالتالي :

— السائق المبتدئ (11 — 1)

— السائق بعد 5 سنوات من الخدمة (12 — 1)

— السائق بعد 21 سنة من الخدمة (13 — 3) .

6 - الحالة التعليمية

من نتائج الدراسة عن المستوى التعليمي للسائقين يرى الباحث أن غالبية أفراد المهنة يجيدون القراءة والكتابة على الأقل (ومنهم من يحمل شهادات ومستويات تعليمية تصل الى شهادة التعليم المتوسط ومستويات التعليم المتوسط المختلفة) . وهذا يسهل مهمة المسؤولين في الوكالة في التوجيه والارشاد والحث على العمل عن طريق النشرات ،أما القليل منهم فلا يعرف القراءة و الكتابة (وأغلبهم من كبار السن) ،فواجب الوكالة العمل على تعليمهم في اطار محو الامية ،لأن ذلك يراه الباحث ضروري ،فكلما إرتفع المستوى التعليمي للعاملين كلما زاد وعيهم و بالتالي زاد إنتاجهم .

7 - السكن و مكان العمل :

لقد إتضح انه لا توجد مشكلة بالنسبة لمكان العمل والسكن نظرًا لأن الوكالة تيسر على السائقين من الانتقال الى الوحدات أو المراكز القريبة من سكناهم بالاضافة الى توفير نقل العمال من والى العمل .

إلا أن بعض السائقين يفضلون وحدات ومراكز معينة ولو كانت تبعد عن سكناهم وذلك لوجود تآلف وإرتباط بينهم وبين زملائهم بتلك الواحدات والمراكز ،بحيث يتحملون مشاق الانتقال يوميا في سبيل قضاء وقت العمل في جو تسوده روح الصداقة .

أما فيما يخص وضعية السكن فان أغلب السائقين يعانون من المشكل، كبقية أفراد المجتمع الجزائرى .

بحيث يشتكون من مسكن غير لائق تنعدم فيه شروط الأمن والصحة الى جانب الضيق الذي لا يتناسب مع عدد أفراد العائلة ، وتشتكي فئة من ارتفاع أسعار الكراء الضهر منا سبة لارتفاع الدخل ، أما البعض الآخر من أفراد العينة وأغلبيتهم من الشباب فيشكون حرمانهم من مسكن على الاطلاق .

2 . 3 : طبيعة العمل

يمكن أن نحدد طبيعة العمل الذي يقوم به السائق في العناصر التالية :

1 ـ ساعات العمل
2 ـ خصائص الخطوط
3 ـ الغياب والتأخير عن العمل
4 ـ مضايقات العمل

1 ـ ساعات العمل :

تحدد الوكالة ساعات العمل القانونية للسائقين ، 7 ساعات ونصف متصلة تتم خلال وردية عمل ، بحيث تنظم الوكالة ورديتين عمل تبدء الوردية الأولى على الساعة الخامسة والنصف صباحا وتنتهي على الساعة الثانية عشر ، أما الوردية الثانية فتبدأ من الساعة الثانية عشر زولا الى غاية السابعة والنصف مساءا مع الملاحظة أن هناك فرق عمل تبقى تشتغل في بعض الخطوط الحيوية الى ساعات متأخرة من الليل بحيث تنظم الوكالة العاملين في فرق عمل تلتزم بآداء عملها حسب برنامج عمل مسطر مسبقا يتم فيه توزيع أوقات العمل على الفرق بطريقة عادلة .

كما تبين للباحث أن جميع أفراد العينة لا تقوم بساعات العمل إلا ضافية لأن الوكالة لا تسمح بذلك . بحيث تقوم بتعويض العامل الذي يؤدي ساعات اضافية عند الضرورة بيوم عمل ، بالاضافة الى ذلك فان العمل في أيام العطل الأسبوعية أو عطل المناسبات اجبارية على جميع العاملين ويتم تعويضها بيوم عمل بحيث يستفيد العامل من يوم راحة ، بدل النقود .

وعند ما طرح الباحث السؤال على أفراد العينة هل عدد ساعات العمل مناسبة ؟

كان الجواب كالتالي :

- مناسبة : أجاب 68 سائقا من العينة بنسبة 34 % وتفسيرهم لذلك بمايلي :

* 23 سائقا يمثلون 11،5 % من العينة ، أجابوا : نظرا لعدم أدائها لعمل آخر اضافي ، لأنهم يفضلون قضاء أوقاتهم في العمل عن الراحة .

* 37 سائقا يمثلون 18،5 % من العينة ، يرون ان حاجة البلاد الى التضحية في العمل تدفعهم الى القيام بأكثر من ذلك .

* 8 سائقين يمثلون 4 % قالوا ان طاقتهم أكثر من ذلك .

- غير مناسبة أجاب 132 سائق يمثلون 66 % من العينة ، وتفسيرهم لذلك كما يلي :

* 92 سائق يمثلون 46 % من العينة يبررون ذلك بعدم تناسب المجهود المبذول مع مايحصلون عليه من مبالغ .

* 34 سائق يمثلون 17 % من العينة يرون ان ظروف العمل متعبة ومرهقة عصبيا وجسديا ، نظرا للجهود المبذول في العمل .

* 6 سائقين يمثلون 3 % من العينة قالوا ان مدة العمل (7 ساعات ونصف) كثيرة على مثل هذا العمل المرهق .

من هذا يتبين ان الغالبية العظمى من السائقين غير راضية عن عدد ساعات العمل ، خاصة وأنه لا توجد فترات راحة أثناء العمل ، لذلك يلزم دراسة مواعيد وتوقيتات الأدوار بحيث تخصص أوقات للراحة بين الأدوار يسمح فيها بتناول الطعام القهوة وغيرها ، ليعود السائق بعدها أكثر نشاطا وقدرة على العمل .

2 - خصائص الخطوط :

طرقات الجزائر العاصمة بالداخل تعرف مشاكل متميزة عن بعض المدن الجزائرية الأخرى ، حيث يلاحظ أنها ضيقة جدا في أماكن ، ومرتفعة في أماكن أخرى ، وكثرة حركة المرور وتعدد الأشغال والحفر بها ، كل هذا سيؤثر سلبها على نشاط الوكالة . لذلك وضع الباحث السؤال التالي :

ما هي مزايا وعيوب الخط الذي تعمل فيه ، بالنسبة للجمهور وبالنسبة للطريق وبالنسبة للوكالة ؟

فكانت الاجابة كمايلي :

- بالنسبة للجمهور :

* يرى 73 سائقا يمثلون 36،5٪ من العينة بأن الجمهور متعاون حسن السلوك .

* بينما يرى 127 سائقا يمثلون 63،5٪ من العينة بأن الجمهور المتعاطين معه سيء ومتعب ومقلق وغير واعي .

- بالنسبة للطريق :

* يرى 35 سائقا يمثلون 17،5٪ من العينة بأنه طريق مناسب .

* يرى 165 سائقا يمثلون 82،5٪ من العينة بأنه طريق تعدم فيه وسائل الأمن والحماية[1] الى جانب حركة المرور الكثيفة الغير منظمة وتعدد المهملات[2] اضافة الى العيوب المذكورة بطروقات العاصمة سابقا .

---

(1) هناك طروقات شبه مقطوعة من حركة المرور ، ولا يوجد مراكز للشرطة الى جانب إنعدام اشارات المرور وسوء إستعمالها .

(2) ارتفاع عدد الحافلات المعطلة عن العمل نتيجة إصطدامها بالمهملات خاصة من النوع الذي تضعه (سوناكوم) .

١ - الغياب والتأخير عن العمل

أ) - التأخير عن العمل[1]

لاحظ الباحث أن متوسط التأخير عن العمل لا يتعدى 15 سائق أي بنسبة 25% من أفراد العينة ، ويبرر السائقين أسباب التأخير الى :

- بعد مكان الاقامة عن العمل .
- نتيجة ظروف صحية .
- لحالات طارئة[2] .

أما 185 سائق يمثلون 92.5% من العينة فقد أجابوا بأنهم لا يتأخرون عن أوقات العمل مبررين ذلك للأسباب التالية :

- قرب مكان إقامتهم بمكان العمل .
- توفر وسائل النقل .
- لتحمل الوكالة إنشغالات العاملين اليومية عن طريق مصلحة الخدمات الإجتماعية[3] .

ب) - الغياب عن العمل[4] :

يعتبر عامل الغياب من العوامل المباشرة في إنخفاض الكفاية الانتاجية للوكالة ، وخلق إضطراب في حركة العمل ، لذلك يلاحظ أن الوكالة قد أحتاطت لهذا المشكل ، بتطبيقها الصارم للاجراءات الداعية الى معاقبة الغائبين ماديا و معنويا (بتقديم إنذارات كتابية) ، وتقديمهم الى لجنة التأديب . لذلك كانت نسبة الغياب قليلة جدا لا تصل الى 7 سائقين أي بنسبة 3.5% من أفراد العينة ويبررون

---

(1) تعاقب الوكالة المتأخرين عن اوقات عملهم بتخفيض المكافآت
(2) اغلب الحالات تتمثل في انصراف السائق لقضاء بعض حاجيات الاسرة الاستعجالية
(3) يتطرق الباحث للخدمات الاجتماعية فيما بعد
(4) تعاقب الوكالة الغائبين بحرمانهم من يوم عمل (قطع اجرة اليوم) زائد المكافآت

– بالنسبة للوكالة :

– يرى 12 سائقا يمثلون 6% من العينة بان الوكالة تخصص لهذا الخط حافلات جديدة .

– يرى 21 سائقا يمثلون 10.5% من العينة بان الوكالة تحقق دخلا لا بأس به .

– يرى 19 سائقا يمثلون 9.5% من العينة بان الوكالة تخصص لهذا الخط حافلات قديمة (مثل خطوط مركز براقي) .

– يرى 148 سائق يمثلون 74% من العينة بأن الوكالة لا تحقق الحد الأدنى للدخل المتوقع نتيجة أسباب مختلفة ، ويختلف حولها السائقين : ضعف التسعيرة وقلة الجمهور المتنقل مقابلة الحافلات وقدمها[1] مع كثرة الاعطال سوء الصيانة والاهمال وضعف التنظيم والتنسيق في العمل بين الواحدات والمراكز .

(1) لقد لاحظ الباحث أن معظم الحافلات المستعملة قد تجاوزت عمرها الإنتاجي المحدد لها بأكثر من 5 سنوات .

أسباب غيهم بما يلي :

- لسوء الحالة الصحية للعامل .
- لوجود عوارض إجتماعية طارئة (وجود مشاكل خاصة)
- عدم الرضا عن العمل .

أما 193 سائقا يمثلون 96,5 % من أفراد العينة فكانت اجابتهم عن الغياب بالنفي الا الغيابات الشرعية (المسموح بها بعد طلب وقبول الاجازة من طرف الوكالة) .

مضايقات العمل :

عندما تقدم الباحث بالسؤال التالي : هل تحدث لك مضايقات أثناء تأدية عملك ؟ وجد أن 150 سائقا يمثلون 75 % من العينة يشكون من مضايقات أثناء أوقات العمل ، وكانت اسباب ونوعية هذه المضايقات مختلفة يتفق حولها أغلبية السائقين :

- عدم صلاحية الحافلات للتشغيل بوقت عددها .
- نقص الصيانة(1)
- الزام السائق على أخذ الحافلة للعمل ولو كان بها أعطال سوء شعر إليها من طرف السائق .
- مشاكل الطرقات (كثرة إشارات المرور ضيق الطرقات وإزدحامها)(2)
- سلوك الجمهور مع السائقين : نتيجة العمل المتصل بالجمهور مباشرة تحدث خلافات مع الجمهور تؤدي أحيانا الى المشاجرات والشتم حيث يرى بعض السائقين ان الخطوط المباشرة للنقل تخلق مشاكل للسائق لأنه لا يسمح للجمهور بالصعود في مواقف معنية ، مسموح بها النزول فقط .

---

(1) يلاحظ أن حضائر الحافلات تزداد يوميا في إستقبال الحافلات المعاطلة ويعود السبب الرئيسي حسب المسؤلين الى نقص قطع الغيار .

(2) سنة 1958 عدد سكان مدينة الجزائر 800.000 نسمة وعدد السيارات 50.000 سيارة في سنة 1990 عدد السكان بلغ 3 ملايين نسمة وعدد السيارات 400 ألف سيارة وطاقة الاستعاب لا تتعدى 200 ألف سيارة .

3.3 : الأجــور والتسلسـل الوظيفي

1 – الأجــر الشهــري :

عند الاستفسار عن مصادر دخل السائقين اتضح أنه يقتصر فقط على الأجور الأصلية وقد جاءت الأجوبة على السؤال كم يبلغ أجرك الشهري ؟ كما يلـي :

الجـــــدول رقم : 24

توزيع أفراد العينة حسب متوسط الأجور .

الأجور	أقل من 4000	4000 4500	4500 5000	5000 5500	فأكثر من 5500	المجموع
عدد السائقين	7	25	48	107	15	200
%	3.5	12.5	24	53.5	7.5	100%

المصدر : إستمارات الاستقصاء
(المبالغ بالدينار الجزائري)

يتضح من الجدول أن 77.5% من أفراد العينة تحصل على أجور تتراوح مابين (4500 — 5500) دينار جزائري . والشيء الملاحظ أن العمل الإضافي الذي تقابله أجور إضافية مثلا يسمح بدفع أجور على العمل الإضافي بل يتم تعويضه بيوم عمل .

أما فيما يخص الإجابة على السؤال إن كان هذا الأجر مناسب أو غير مناسب ؟

يرى حوالي 126 سائق يمثلون 63% من العينة بأنه غير مناسب ، ويبررون إجابتهم هذه بمايلي :

– نظرا للارتفاع الفاحش والمستمر للأسعار ، وعدم تناسبها مع الأجور .

– نظرا لعدم تناسبه مع الجهد المبذول .

– نظرا لعدم تناسبه مع ما تقدمه جهات أخرى للسائقين كالمؤسسة الوطنية لنقل المسافرين أو مؤسسات القطاع الخاص .

لقد أظهر معظم السائقين عدم رضائهم عما يحصلون عليه من أجور .

2 — نظام الترقية :

ينص نظام الترقية بالوكالة على أن الترقية حق لكل العاملين الذين تتوفر فيهم الشروط التالية :

— الأقدمية في العمل ، أكثر من 5 سنوات .
— ملف يثبت الجدية في العمل ، وحسن سلوك وسيرة العامل .
— ملف طبي ، الحالة الصحية للعامل .
— الكفاءة ، المشاركة في مسابقة الترقية .

وحسب نظام الوكالة فإن السائق يمكن أن يرتقي الى منصب رئيس السواق فقط .

وحول السؤال عن هذا النظام أن كان مناسب أو غير مناسب ؟ أجاب حوالي 183 سائقا يمثلون 91،5 % من العينة بأنه مناسب ، نظرا لشروطه الموضوعية و الشاملة والتي تسمح بتطبيق العدالة في الترقية .

بينما أجاب 17 سائق يمثلون 8،5 % من العينة بأنه غير مناسب ، نظرا لنقص النزاهة و العدالة في التطبيق ويطالبون بتشكيل لجنة يشارك فيها السائقين لدراسة نظام الترقية بالوكالة .

وقد لاحظ الباحث أن عددا كبيرا من السائقين إستنفذوا مدة الترقية ،ومع ذلك لم يتم ترقيتهم ، وهذا ما يجعل طلب 17 سائقيا يمثلون 8،5 % من العينة مطلبا عادلا .

4.3 : الحوافز

1 – المكافآت :

من خلال الاستطلاع على كشف الأجور لمجموعة من أفراد العينة تبين أن العاملين ومنهم فئة السائقين يحضون بجملة من المكافآت :

أ)) – مكافأة ثابتة القيمة وتمس جميع العاملين على السواء .

* مكافأة الإيراد الفردي التي تعطى على أساس ثابت 10% من الأجر الأساسي .
* مكافأة السلة قيمتها 164،32 د ج .

ب)) – مكافأة ثابتة القيمة وتمس الفئات العاملة بنسب مختلفة .

* مكافأة المنصب ، تقدر قيمتها 25دج لفئة السائقين .
* مكافأة الازعاج ، تقدر قيمتها ب : 20% من الأجر الأساسي لفئة السائقين .

ج)) – مكافأة متغيرة القيمة وتمس جميع العاملين على السواء .

* مكافأة الإيراد الجماعي التي تعطى على أساس رقم الأعمال الذي تحققه الوكالة .

تبين من الدراسة التي قمت للتعرف على مقدار ما يحصل عليه السائقين كمكافأة بأنها تنحصر في الأنواع المختلفة المذكورة أعلاه . وعند سؤال السائقين عن ملاءمة المبلغ الذي يحصلون عليه من هذه المكافآت كانت الاجابات كالتالي :

7 سائقين يمثلون 3،5% من العينة أجابوا بأنه مناسب . بينما أجاب 193 سائقا يمثلون 96،5% من العينة بأنه غير مناسب . وعند سؤالهم لماذا كانت الأجوبة

– لأنها لا تتناسب مع الجهد المبذول
– لأنها في مجموعها منخفضة
– لأنها لا تراعي الظروف الاجتماعية للسائقين وغلاء المعيشة

— مقترحات السائقين —

يتفق معهم السائقين المستجوبين على الاقتراحات التالية، لتطوير فعالية الكافآت حتى تؤدي هدفها :—

* زيادة نسبة العائد على الايراد وألا تتوقف معدلات الزيادة عند حد معين بل تستمر المعدلات في الزيادة ، وأن تتغير مكافأة الإيراد الفردي مع تغير الايراد الاجمالي للوكالة إذ يرى الباحث أن هذا يخلق في العاملين الحرص على العمل وعلى زيادة الإنتاج .

* إعادة النظر في مكافأة السلفة التي أصبحت بعيدة كل البعد عن مضمونها الحقيقي ، يجب أن تراعي وترتبط بالأسعار .

* أما فيما يخص مكافأة المنصب والازعاج ، فمعظم السائقين غير راضين بهما لأنهم يرون بأنهم الفئة العاملة بالوكالة التي تتعب أكثر (جسديا وفكريا) ، لذلك فهم أهم عمال الوكالة ويستحقون مقابل ذلك عائد معتبر .

* بالاضافة الى ذلك فقد كرر معظم السائقين المستجوبين ضعف ونقص، وقد ذهب البعض الى وصف المكافآت المقررة للعاملين على العموم بأنها حوافز وهمية ، لفقدانها عنصري الشمولية و العدالة لذلك يقترحون :

— ربط المكافآت بمردودية العامل .

— إضافة مكافآت أخرى ، كمكافأة الصيانة (القيادة) للسائقين الذين يحققون سياقة طيبة تتمثل في المحافظة على الحافلة وتجنب الحوادث .

يري الباحث أن يدرس المسؤلون في الوكالة إمكانية إضافة مكافآت جديدة وتحسين الموجودة ، لأن السائقين يعملون بمجهود يختلف كثيرا عما يعمل فيه كثيرا من العاملين .

2 - الجـزاءات :

عند سؤال السائقين ، هل وقعت عليك جزاءات خلال السنة الماضية ؟
أجاب 50 سائقا يمثلون 25% من العينة بنعم
وأجاب 15 سائقا يمثلون 73% من العينة بـ " لا ".

يري الباحث ان هذا لا يرجع الى كفاءة السائقين والتزامهم بقدر ما يرجع الى عدم تطبيق لائحة الجزاءات بدقة وعدم وجود رقابة ميدانية على الوجه المطلوب .

وعند الاستفسار عن أسباب هذه الجزاءات التي وقعت على السائقين ، كانت معظمها ناتجة عن الغياب أو التاخير من العمل ، بالاضافة الى بعض الحالات الأخرى والنادرة مثل تغيير خط السير أو الخلاف مع الرؤساء وقوع حوادث بالحافلة يكون السبب فيها السائق .

وعند سؤالهم عن أثر هذه الجزاءات عليهم :
أجاب 45 سائقا يمثلون 22،5 % من العينة بأن الجزاءات تؤثر في إنخفاض دخلهم وكذلك إنخفاض روحهم المعنوية ، بينما 5 سائقين يمثلون 2،5 % من العينة أجاب بأن الجزاءات أصبحت شيئا عاديا بالنسبة لهم .

لذلك يرى الباحث استدرك هذا الموضوع من طرف الادارة لكي يبقي تأثير الجزاءات له مفعول ولا ينعكس الى ظاهرة اللامبالات على العاملين .

3 - الخدمات الاجتماعية(1)

تهدف الخدمات الاجتماعية الى الاعتراف بأهمية العنصر البشري في الصناعة والعمل على تحسين الظروف المادية والاجتماعية للعمل وتفهم المشاكل بحيث يكون العامل مستريحا الى عمله راضيا عنه مقبلا عليه باذلا أقصى جهده للوصول الى أكبر كفاية إنتاجية ممكنة بحيث يتكيف العاملون مع أنفسهم ومع المؤسسة التي يعملون فيها ، ومع المجتمع الذي يتعاملون معه تكيفا يوفر لهم التوافق الاجتماعي .

وعند توجيهة السؤال التالي للسائقين :

ماذا تعرف عن الخدمات الاجتماعية في الوكالة؟

فقلت الاجابهة في الجدول التالي :

الجدول رقم:25

الخدمات الاجتماعية المتواجدة بالوكالة حسب رأي افراد العينة

الخدمات الاجتماعية	عدد السائقين	%
ـ موجودة والمستفيد منها الا القليل	40	20
ـ موجودة ولم أستفد منها على الاطلاق	19	9،5
ـ موجودة بصورة جيدة	80	40
ـ أفضل مؤسسة وطنية في هذا الميدان	30	15
ـ توفير المطاعم والتعاونيات الاستهلاكية	20	10
ـ تنظيم حفل الختان لأطفال العاملين	07	3،5
ـ تقديم سلف مالية للعاملين	04	02
المجموع	200	%100

المصدر: إستمارات الاستمارة

ويقترح السائقين توسيع الخدمات الاجتماعية الى مجال السكن بتقليص بعض الخدمات الاجتماعية الموجودة وتوجيه مخصصاتها الى صندوق خاص بالمسكن، ويؤكد البعض إستعدادهم الى التنازل عن جزء من أجرهم مقابل الاستفادة من المسكن عائلي . إن هذا الرأي يجد صداه في قانون التعاونيات العقارية التي تسمح للوكالة بتنظيم عمالها في إطار تعاوني والاستفادة من قطع أرضية صالحة للبناء العقاري .

(1) الخدمات الاجتماعية والانتاج د/ عبد المنعم شوقي مجلة الخدمات الاجتماعية العدد (17 ـ 18) .

4 - الخدمات الثقافية :-

عند توجيه السؤال التالي : مارأيك في الخدمات الثقافية و الرحلات والمصايف في الوكالة ؟ كانت الأجوبة :

الشكل رقم:26

الخدمات الثقافية المتواجدة بالوكالة حسب رأي أفراد العينة

الخدمات الثقافية	ع/س	%
— موجودة بوفرة	23	11،5
— قليلة على أساس معين	93	46،5
— لا أشعر بوجودها	84	42
المجموع	200	%100

المصدر: إستمارات الاستقصاء

ع/س : عدد السائقين

من هذه الأجوبة يمكن القول بأن الخدمات الثقافية والرحلات والمصايف متوفرة بالوكالة غير أن غالبية السائقين لا يستفد منها ، و هذا ما يريد الباحث أن يشير إليه ، و هو ضرورة تمتع السائقين بهذه الخدمات ، و أن يعمل المسؤولين على إدخال السرور على هذه الفئة العاملة التي تمثل جنود الخط الأول في معركة زيادة الإنتاج في الوكالة .

5- الخدمات الطبية :

الخدمات الطبية من أهم عوامل رفع مستوى الكفاية الإنتاجية ، لأنها ترتقي بالمستوى الصحي ، فالعامل المريض لا يمكن الاعتماد عليه ، كما أن العلاج قد يشمل أسرة العامل أيضا وبذلك يساهم بفعالية في تخفيف آلام العامل الجسدية والنفسية .

و بدراسة مدى إفادة السائقين من الخدمات الطبية التي تقدمها الوكالة من خلال طرح السؤال التالي :

ما رأيك في الخدمات الطبية ؟ أجمع السائقين على أنها موجودة ومناسبة ويستفيد منها الجميع .

6 — التأنيب من الرؤساء

لقد وضعنا سؤالا يتعلق بالعلاقة بين السائق ورئيسه المباشر فكانت صيغة السؤال :

هل تتعرض للتأنيب من الرؤساء ؟
أجاب 40 سائقا يمثلون 20% من أفراد العينة بـ "نعم" وعند سؤالهم لماذا ؟ تمثلت الاسباب فيما يلي : —

الشكل رقم 27

أسباب التأنيب من الرؤساء حسب رأي 20% من أفراد العينة

الأسباب	عدد/س	%
— الغياب أو التأخير	18	09
— مشاكل اجتماعية	10	05
— عدم الموافقة على الاجازات	08	04
— لظروف العمل	04	02
المجموع	40	%20

المصدر : استمارات الاستقصاء

بينما أجاب 160 سائق يمثلون 80% من العينة بـ "لا" أي لا يتعرضون للتأنيب مع الرؤساء .

7 — نظام الحوافز

أراد الباحث الاطلاع على مدى إلمام السائقين بنظام الحوافز في الوكالة ، من خلال توجيهه السؤال التالي :

هل تعلم بوجود نظام حوافز في الوكالة ؟
أجاب 192 سائقا يمثلون 96% من العينة بـ "نعم" بينما أجاب 08 سائقين يمثلون 04% من العينة بـ "لا" وعندما توجه الباحث بالسؤال ، ماذا تعرف من هذا النظام ؟ تمثلت الاجابة فيما ورد في الجدول التالي : —

الشكل رقم 28

مما يعرفه أفراد العينة عن نظام الحوافز بالوكالة .

ما يعرفه السائق عن نظام الحوافز	ك	%
- الخدمات الاجتماعية والثقافية و الصحة	94	47
- عقوباته أكبر وأسرع في تنفيذها من جزاءاته	43	21،5
- نظام غير عادل ،لا يكافيء العامل المستحق	35	17،5
- مكافأة الانتاج الجماعية والفردية والمنصب والأقدمية .	20	10
المجموع	192	%96

المصدر، استمارات الاستقصاء

من خلال هذه الإجابة يظهر قلة إلمام السائقين بنظام الحوافز في الوكالة،وهذا واجب المسؤولين ،حتى يعلم السائق بما له وما عليه .

4.3 : حـالات خاصـة

1 – الحـوادث :

– أ سباب الحوادث :

أظهرت الدراسة أن هناك عدة أسباب أساسية يمكن أن تكون من الأسباب في وقوع الحوادث من وجهة نظر السائقين، يبينها الجدول التالـي : –

الشكل رقم 29

أسباب وقوع الحوادث بالوكالة حسب رأي أفراد العينة

الأسباب	ك	%
1) **أسباب مرتبطة بالسائق :**		
– قلة خبرة السائقين وعدم إحترام قوانين المرور... السرعة	26	38
– ارهاق العمال، والحالة النفسية للسائقين	16	08
– معاملة السوء ولين الغير لا ثقة	08	04
– قلـة الحـوافـز	07	03،5
– سوء التغذية*	05	02،5
2) **أسباب مرتبطة بالطريق:**		
– الازدحام في حركة المرور	20	10
– سوء نظام المرور ... المهلات، نقص الاشارات	14	07
– ضيق الطرقات وعدم صلاحيتها مع الاشغال المستمرة بها	12	06
– الظروف المناخية، قضاء وتدر	08	04
3) **أسباب مرتبطة بالحافلة:**		
– قدم الحافلات وسوء الصيانة	23	11،5
– الحمولة، زيادة عدد الركاب عن طاقة الحافلة	11	05،5
المجموع :	200	%100

المصدر: إستمارات الاستقصاء

* **سوء التغذية :** تتكفل الوكالة بتغذية العمال بمبلغ رمزي 7دج، غير أن السائقين كثيرا ما يتواجدون أثناء وقت الغذاء في أماكن بعيدة عن تواجد مطاعم الوكالة، لذلك يضطر السائق الى تناول وجبته في صورة وجبة غذائية خفيفة لا تفي بإحتياجات الجسم الضرورية وطبيعة المهنـة .

من الجدول المذكور اعلاه يتبين أن 112 سائق يمثلون 56٪ من العينة يحملون مسؤولية وقوع الحوادث بالدرجة الأولى الى السائق ذاته .

بينما يري 54 سائق يمثلون 27٪ من العينة يحملون مسؤولية وقوع الحوادث بالدرجة الأولى الى الطريق ومستعمليها .

أما الفئة الثالثة من السائقين فانها ترى بأن السبب المباشر لوقوع الحوادث فيعود الى طبيعة العربات المستعملة وعلى الخصوص الحافلات القديمة وسوء صيانتها .

ـ إقتراحات السائقين للتقليل من الحوادث :

لقد أدلى السائقين باقتراحاتهم الهادفة الى التقليص من الحوادث التي يتسبب فيها كلا من السائق والطريق والحافلات كما هي واردة في الجدول التالي : ـ

الشكل رقم 30

إقتراحات أفراد العينة في التقليل من الحوادث

المقترحات	ك	٪
ـ إحترام قوانين المرور	42	21
ـ اعادة تدريب السائقين فن السياقة وتوعيتهم	48	14
ـ الا هتمام بنفسية السائق وراحته ، بتقليص عدد ساعات العمل (6سا، 30د) وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .	27	13،5
ـ الا هتمام بالصيانة ، وانتقاء حافلات مناسبة للطرقات	25	12،5
ـ تخصيص سائقين لحافلة واحدة .	23	11،5
ـ إنشاء نظام لترقية السائقين وتحفيزهم .	22	11
ـ تفادي أسباب وقوع الحوادث	14	07
ـ تخصيص ممرات للحافلات مع حسن إختيار مواقف الحافلات واحترام حمولتها القانونية .	11	05،5
ـ اتخاذ الحيطة والحذر .	08	04
المجموع :	200	٪100

المصدر : استمارات الاستقصاء

* من هذا الجدول نجد إقترحات كثيرة جديرة بالاهتمام والدراسة تساهم كثيرا في زيادة الانتاج وتحسينه ، والذي يريد الباحث ان يركز عليه هو الاقتراح الذي يرمي الى إنشاء نظام لترقية السائقين وربطه بمدى محافظة السائق على الحافلة . ويضيف عليه الباحث بأن يتم إختيار سائق مثالي لكل وحدة ، ثم سائق مثالي على مستوى الوكالة ، وبذلك تنشأ القدوة الحسنة على كل المستويات ، وتخصص جوائز مادية اومعنوية وتوزع في حفلات عامة يحضرها كبار المسؤولين في الوكالة .

2- مشاركة السائقين بأرائهم في نشاط الوكالة :

إن ديمقراطية الانتاج هي مشاركة العاملين بارائهم في كل أمر يهم مؤسستهم ويهمهم ، وبهذه الديمقراطية يشعر العامل بأن مايقوم به من عمل له أهمية بالنسبة لمؤسسة وبالنسبة للمجتمع ككل . ومن نتائج الدراسة . عند ما طرح الباحث هذا السؤال.

هل تتاح لك الفرصة لابداء رأيك للمسؤولين في الوكالة؟
أجاب 13 سائقا يمثلون 6،5% من العينة بـ" نعم " بينما أجاب 187 سائق يمثلون 93،5% من العينة بـ" لا " .

ومن هذه الاجابة نلاحظ عدم وجود مشاركة في الرأى ولذلك فالسائقين يرون أن القرارات التي تصدر لا تعبر عن رغاباتهم وواقع مؤسستهم . غير أنه لو كان العكس لكان ذلك أجدى لزيادة الانتاج وأجدر بتنفيذ القرارات بدقة . لأن كل عامل يشعر بأنه ينفذ قرارًا شارك في إتخاذه واقتنع به .

وعند طرح سؤال :

كيف توصل رأيك للمسؤولين ؟

كانت الاجابات متباينة كما نوردها في الجدول التالي :-

الشـــــكـــــل رقم 31

جدول يبين طريقة إيصال الرأي للمسؤولين من طرف السائقين

طريقة توصيل الرأي	ك	%
- ليس لدينا رأي	140	70
- لم نتمكن من توصيل الرأي	24	12
- عن طريق النقابة	14	07
- بمقابلة المسؤولين	12	06
- عن طريق المراسلة	10	05
المجموع	200	%100

المصدر: إستمارات الاستقصاء

من هذا الجدول يتضح ان اغلبية السائقين بعيدين كل البعد عن محاولة المساهمة في ابداء الرأي لمسؤوليهم لأنهم شاعرين بتهميشهم وعدم الأخذ بالرأي النابع من العمال ،أما الفئة الممثلة في 24 سائقا فانها لم تتمكن من توصيل الرأى لوجود حاشية حول كل مسؤول تمنع من تسرب الرأي الى المسؤول .

وهذه الحالة بالنسبة للباحث إحدى الثغرات الواجب التفكيرفي سدها قصد إحساس العامل بأهميته في كل ما يهم الوكالة .

وعندما طلب الباحث مقترحات السائق ليصل رايه الى المسؤولين ،طرح السؤال التالي :

ماذا تقترح ليصل رأيك للمسؤولين ؟

تمثلت الاجابة في الجدول التالي :

الشكل رقم 32

جدول يبين إقترحات أفراد العينة في ايصال الرأي لمسؤوليهم

الاقتراحات	ك	%
- عقد لقاءات دورية مع ممثلي العمال والمسؤولين	87	43،5
- نزول المسؤولين الى العمال للحوار	70	35
- عمل صندوق للشكاوي والاقتراحات، بحيث لا يطلع عليه إلا المسؤولين الموجهة اليهم مباشرة .	43	21،5
المجموع :	200	%100

المصدر: إستمارات الاستلصاء

أن الاقتراح الجدير بالملاحظة هو الذي يدعو الى إنشاء صناديق للشكاوى والاقتراحات، تكون متواجدة على مستوى الواحدات ، ومخصصة لكل المسؤولين المباشرين او غير مباشرين للعمال ، وتحت مسؤولية كل واحد الموجه اليه الشكوى او الاقتراح ولو كان مقرة خارج الوحدة .

3 - الشكاوي

فيما يخص الشكاوي طرح الباحث السؤال التالي :
إذا تقدم احد السائقين بشكوى الى الادارة ، فهل يحقق في هذه الشكوى ؟ كانت الاجابة كما يلي : -

الشكل رقم 33

جدول يبين طريقة التحقيق في الشكاوى حسب راى أفراد العينة

التحقيق في الشكوى	ك	%
- بعد مدة طويلة	90	45
- لا يحقق فيها	51	25،5
- على وجه السرعة	30	15
- لم نجرب ذلك	29	14،5
المجموع :	200	%100

المصدر: استمارات الاستلصاء

4 — التقدير و الإحترام في العمل :

طرحنا السؤال التالي :

هل تشعر بتقدير و إحترام الأخرين لعملك ؟

الشكل رقم 34

جدول يبين أسباب التقدير و الاحترام وعدمها بالوكالة

الاجابة	أسباب التقدير و الاحترام	ك	%
نعم	— احترامي لنفسي في أداء عملي	25	12،5
	— الشعور بالعمل في وسط عائلي مع المسؤولين والزملاء وحتى الجمهور .	20	10
لا	— لا أحد يحترم ويقدر السائق	40	20
	— إنعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس	25	12،5
	— لا توجد علاقة إنسانية في الوكالة	20	10
	— إنعدام الثقة مع الجمهور	10	05
	المجموع :	200	%100

المصدر : استمارات الاستقصاء

يوضح الجدول احساس السائق بانعدام الاحترام و التقدير تجاه شخصه من قبل المسؤولين و الجمهور المتعامل معهم .

— مقترحات السائقين لاكتساب إحترام الأخرين :

لقد طلب الباحث مقترحات من السائقين لاكتساب احترام الاخرين لهم من مسؤولين وعمال وجمهور في صيغة السؤال التالي : —

ماذا تقترح لاكتساب إحترام الاخرين؟ فكانت الاجابة كما يوضحها الجدول التالي :

الشكل رقم 35

جدول يبين مقترحات أفراد العينة لاكتساب احترام الاخرين

المقترحات	ك	%
— توعية المسؤولين و العاملين و الجمهور	85	42،5
— رفع المرتبات لجذب العمالة المناسبة *	54	27
— الاهتمام بمظهر العاملين *	37	18،5
— الاهتمام بالخدمات الاجتماعية	24	12
المجموع	200	%100

المصدر : استمارات الاستقصاء

* ان الاقتراح الهادف الى رفع المرتبات لجذب العمالة المناسبة المقصود منه هو اختيار السائقين عندما يزداد العرض لزيادة الاجره وهذا الاختيار يأخذ في الاعتبار سلوك السائق .

* بينما الاقتراح المتعلق بمظهر العاملين فان ذلك يجعل العاملين يحظون باهتمام الجمهور وتقديره لهم خاصة اذ كانت ملابسهم موحدة و نظيفة فانها تكسبهم الثقة والاحترام و اعتزاز العامل بنفسه .

5 - الانتماء للعمل :

ان روح الولاء والانتماء للعمل اذا انتشرت بين مجموعة من العاملين يكون لذلك أثره في المحافظة على كل عوامل الانتاج ، وقد وجه الباحث السؤال التالي لقياس مدى انتماء السائقين للوكالة .

إذا أتيحت لك الفرصة في جهة أخرى بنفس المرتب فهل تفضل الاستمرار في الوكالة ؟

فكانت الاجابة بـ " نعم " قالها 125 سائق يمثلون 62،5٪ من العينة بينما أجاب بـ " لا " 75 سائق يمثلون 37،5٪ من العينة ، وقد بروا اجابتهم هذه بجملة من الاسباب نوردها ضمن الجدول التالي .

الشكل رقم 36

جدول يبين أسباب الاستمرار في الوكالة أو عدمه

الاجابة	الاسباب	ك	٪
نعم	- شعوري بالعمل في جو عائلي	74	32
	- توفر الخدمات الاجتماعية وقربي من الاقامة	27	13،5
	- شعوري بالوكالة كجزء مني و تكيفي معها	14	07
	- لملائمة توقيت العمل	10	05
لا	- لانعدام الاحترام من الغيره أفضل العمل في جهة اخرى محترما ولو بأجر أقل .	32	16
	- لصعوبة العمل وأثره على صحتي وتفكيري	30	15
	- نظرا لمشاكل الجمهور	13	06،5
	المجموع :	200	٪100

المصدر : استمارات الاستقصاء

6 – الرضا عن العمل :

يعتبر عامل الرضا عن العمل مكسبا يحقق للوكالة كفاية إنتاجية عالية ، وهذا العامل لن يتوفر إلا بتوفير جملة من الشروط يمليها العاملين وتتماشى ونشاط الوكالة . لذلك وضع الباحث السؤال التالي :

ماذا تقترح للوكالة لتحقيق الرضا عن العمل؟ فكانت الاجابة كالتالي : –

الشكل رقم:37

جدول يبين إقتراحات أفراد العينة لتحقيق الرضا عن العمل بالوكالة .

%	ك	المقترحات
33،5	67	– زيادة الاجور والحوافز المادية والمعنوية
21	42	– انشاء نظام خاص لترقية السائقين
16،5	33	– تقليص ساعات العمل لتصبح 6 ساعات ونصف وما يزيد عنها يعتبر عملا إضافيا .
09	18	– توفير كافة شروط العمل الملائمة
05	10	– إحترام السائقين ومعاملتهم معاملة حسنة وعادلة
05	10	– توفير السكن
04	08	– تحسين مستوى الصيانة وتوفير مستلزماتها، والا هتمام بالاعطال التي يشير اليها السائق
03،5	07	– نشر الوعي لدى الجمهور لا حترام عمال الوكالة
02،5	05	– الا هتمام بآراء ومقترحات وشكاوي السائقين
%100	200	المجموع :

المصدر: استمارات الا ستقصاء

من هذا الجدول نجد ان للسائقين ومن ورائهم العاملين لهم عدة مقترحات تؤدى الى تحقيق الرضا عن العمل وينعكس أثر هذا الرضا على الا نتاج والا يراد الكلي للوكالة .

فالاقتراح المتعلق بانشاء نظام خاص لترقية السائقين نابع من الشكوى التي يعاني منها السائق لوحده حسب رأيه إنه اكثرعرضة لمرض الكلى ، لذلك يطالب باعادة النظر في مدة العمل في منصب سائق المحددة بـ 15 سنة ، الى مدة أقل وما تبقى له يقضيه في منصب عمل آخر يضمن له حقوقه .

أما الا قتراح المتعلق بتقليص ساعات العمل للسائقين الى ست ساعات ونصف ، لأن ذلك يعود الى صعوبة العمل في النقل الحضري عن غيره ، فالعمل به متواصل في جو مكهرب .

متمثلا في كثرة التجبيج ، معاملة الجمهور والمسؤولين لتصل الى حد الشتم بالاضافة الى كثافة الازدحام الى غير ذلك من العوامل التي تقلق السائق وترهقه ، فالبعض منهم يفضل العمل على طريق امتداده 500 كلم خارج المدن بدل طريق طوله 200 كلم داخل المدن .

أما شروط العمل الملائمة حسب ما يراها السائقين هي :

* اوقات عمل مناسبة
* أداة عمل جيدة
* توفير أمن السائق
* توفير أمن الطريق

كما نشير الى ظاهرة التغيب التي تتواجد بكثرة في اوساط السائقين الشباب ، الذين يلجؤون الى القيام بأعمال تجارية موازية لعملهم مع تجار الحقيبة لأن اجره لم يحقق له حاجاته المتزايدة لذلك كان اقتراح زيادة الأجور والحوافز لتجنب مثل هذه الظواهر السلبية .

– تحليل المقترحات :

بعدما تقدم السائقين بمقترحاتهم المختلفة لتمكين الوكالة من تحقيق كفاية إنتاجية معتبرة

أراد الباحث أن يضع السائق موضع الإداري المسؤول ، بطرحه للسؤال التالي :

كيف يمكن للوكالة تحقيق مقترحاتك ؟

تمثلت الإجابة في الجدول التالي : —

الشكل رقم: 38

جدول يبين إقتراحات أفراد العينة للوكالة لتوفر شروط تحقيق المقترحات

المقترحات	ك	%
- الصرامة والانضباط في العمل وتطبيق القانون على العاملين بدون تمييز .	61	30،5
- زيادة ميزانية الوكالة من الدولة	53	26،5
- زيادة سعر التذكرة	34	17
- اختيار الرجل المناسب في المنصب المناسب	32	16
- عقد لقاءات دورية مع المسؤولين لدراسة كل المقترحات الجادة	11	05،5
- إعادة الاعتبار للعاملين و مشاركتهم في كل القرارات التي تهم العامل والوكالة	09	04،5
المجموع:	200	%100

المصدر: إستمارات الاستقصاء

الفصل الرابع

الخاتمة العامة

مقدمة الفصل الرابع

يحاول الباحث أن يسجل ضمن هذا الفصل الأخير النتائج التي وصل اليها ، بعد دراسة لموضوع فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية من جانبه النظري والتطبيقي التي سمحت له بالوصول الى الإنحراف الموجود بينهما . وكذلك الإطلاع على مواطن الضعف والقوى في هذا النظام لتكون موضع توصيات .

بالإضافة الى ذلك يطرح الباحث إشكالية أخرى ناتجة عن الإهتمام المفرط في تحفيز الأفراد ومستوى تأثير ذلك على تكلفة الإنتاج .

هل توجد بدائل لرفع الكفاية الإنتاجية للمؤسسة اقل تكلفة واكثر فاعلية من نظام الحوافز؟

لذلك فهذا الفصل يتضمن الفقرتين التاليتين :

1.4 - النتائج

2.4 - التوصيات

في ضوء كل ما تقدم من الدراسة النظرية والميدانية، ثبتت صحة الفكرة التي دفعت بالباحث الى دراسة هذا الموضوع .

فالأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات لايتم التعبير عنها في صورة مالية فقط، بل هي ذات أنواع مختلفة فردية أو جماعية ، مالية أو معنوية ، إيجابية أو سلبية ، تحركها محددات نسبية متغيرة ، ينبغي على نظام الحوافز أن يراعي هذه التغيرات ، لكي يحقق هدفه في حث وتشجيع وترغيب العاملين على العمل وزيادة معدلات الانتاج وتحسينه وتقليص التكاليف .

كما تبين للباحث بأن نظام الحوافز سلاح في يد الإدارة يمكنها من تحقيق كفاية إنتاجية عالية إذا أحسنت إستخدامه ....

كما يدفع بالمؤسسة الى تحمل اعباء إضافية تأثر سلبا على مستوى الكفاية الانتاجية للمؤسسة ، اذا أسيء إستخدامه ....

وانطلاقا من هذه القناعة التي توصل اليها الباحث من خلال هذا البحث في جانبه النظري الذى يوضح الأسس والمحددات الواجب إتخاذها عند وضع نظام الحوافز ، والنتائج التي إستخلصها من الراسة التطبيقية والتي تشير الى فاعلية هذا النظام على مستوى الكفاية الإنتاجية .

1)) ـ يرى بأن نظام الحوافز المطبق في الوكالة النقابية هو نظام جزئي غير كامل ، لا يستجيب لحاجات العاملين وبالتالي لا يؤثر على مستوى أدائهم بالدرجة التي تحقق النتائج المرجوة .

2)) — لا تقوم ادارة المؤسسة بمقارنة انتاجية العامل بمعايير محددة وواضحة لدى العمال ، او مبنية على سنة أساس ، بحيث نجدها تكتفي بمقارنة نتائج السنة الحالية بالنسبة للسنة السابقة لها مباشرة ، مما لا يوضح التطور الذى يحدث فى إنتاجية العاملين او التغيير فى ظروف العمل او المعدات ، حتى يمكن الحكم الصحيح على الكفاية الإنتاجية لهذه العناصر.

3)) — من الممكن تطوير نظام الحوافز بالوكالة لكي يحقق الكفاية الانتاجية العالية من خلال اشراك العاملين في تحديد مقوماته الى جانب مساهمة مراكز البحوث العلمية وأساتذة الجامعات ، لأن الدراسات والبحوث التى أجريت في هذا المجال تكاد تكون معدومة على مستوى الوكالة .

4)) — ان الأجور الشهرية التى تدفع للعاملين لا تعتبر حافزا يحثهم على العمل ولا عاملا مؤثرا على انتاجيتهم وذلك لأنها تدفع على اساس الدرجة المحددة فى سلم الاجور حسب الوظيفة . وليس على أساس كية ونوعية الانتاج كما ينادى بها الميثاق الوطني " لكل حسب عمله ".

5)) — شعور العاملين بعدم عدالة الأجور التى تدفع لهم من قبل الوكالة ، غير متناسبة مع تكاليف المعيشة من جهة ، وغير متقاربة مع أجور من يعملون فى مؤسسات مماثلة لهم (المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين) ، الى جانب ظروف العمل الصعبة .

6)) — ان نظام المكافآت المطبق (المكافأة الفردية او الجماعية) ليس بالنظام الفعال الذي يضمن تحفيز العاملين وبالتالي لا يؤثر على الكفاية الانتاجية للعامل . بحيث أصبح العاملين يشعرون بأنها جزءا من أجرهم المستحق . لانها لا ترتبط إرتباطا بالكفاية الانتاجية لكل منهم .
وبين

7)) — ان سياسة التكوين والتدريب المهني يجب اعتبارها كحافز لزيادة الكفاية الانتاجية للعامل وللوكالة ككل ، غير ان الوكالة تفتقر الى وجود برامج تكوين موضوعية على أسس علمية يمكن أن تحقق رفع الكفاية الانتاجية من خلال تعلمهم السائق مثلا ليس فقط فن السياقة وقانون المرور بل يجب اعطائه حد أدنى من المعلومات التطبيقية في ميدان الميكانيك ليتمكن من معالجة الأعطال أو تجنبها التي تحدث للحافلة من حين لآخر.

2.4 : التوصيات

بعد الإطلاع على نظام الحوافز المطبق في بلادنا بصفة عامة وفي الوكالة النقابية للنقل الجزائري بصفة خاصة. فإن الباحث يرى بأن هذا النظام لازال لم يصل بعد الى المستوى الذي يدفع بالمؤسسة الى تحقيق الكفاية الإنتاجية .

فالمرحلة الإقتصادية الحالية التي تمر بها بلادنا تتطلب العمل على إستغلال كل الإمكانيات المتاحة وتوظيف كل المهارات والقدرات الوطنية للخروج منها .

فإذا ما عملت الوكالة النقابية على تنفيذ التوصيات حول شروط نجاح نظام الحوافز التي سيعرضها الباحث ضمن هذه الفقرة ، فإن ذلك سيساعدها كثيرا خاصة في الظرف الحالي الذي عرفته في إطار بإعادة تنظيم المؤسسات " الإستقلالية " للوصول الى رفع كفايتها الإنتاجية وبالتالي تحقق إنجازات التنمية الإقتصادية .

1)) — ينبغي قبل البدء في تطبيق أي نظام للحوافز على الوكالة أن تقوم بعملية تنظيم شاملة للأجور والترقيات وتقييم الوظائف ووضع معايير قياسية مناسبة لطبيعة النشاط الإنتاجي ، بطريقة أفضل مما هو موجود ، وتحديد المكافآت على المردود بطرق واضحة ودقيقة تتماشى مع الإمكانيات المتاحة .

بحيث يمكن للعامل أن يحدد كمية الحافز الذي سوف يحصل عليه لأن ذلك يعتبر من أهم عوامل نجاح نظام الحوافز وزيادة فاعليته مما يساعد الوكالة على تحقيق أهدافها في أسرع وقت ممكن .

2)) — ينبغي على الوكالة أن تعمل على خلق مناخ يضمن نجاح نظام الحوافز في تحقيق أهدافه من خلال كسب قناعة العاملين وتعاونهم عن طريق اشراكهم عند إدخال تعديلات على نظام الحوافز المطبق أو إدخال نظام حوافز جديد ، مع توضيح وتبسيط إجراءات تنفيذه ، وإبراز الأهداف التي تعود على العمال وعلى الوكالة من جراء تطبيقه .

3)) — الإهتمام بالحوافز المعنوية الى جانب الحوافز المالية والعمل على تنميتها ، لتطوير إحساس العمال وحفزهم أكثر للعمل بكل جدية وإخلاص . بتنفيذ الإجراءات التالية :

* تخصيص جائزة على مستوى كل وحدة للسائق المثالي، ثم على مستوى الوكالة . ولامانع من إقامة إحتفال سنوي بالمؤسسة توزع فيه الجوائز والمكافآت على الممتازين من العمال الذين قاموا بمبادرات فردية أو جماعية أو قدموا إقتراحات قصد تطوير نظم التسيير في العمل أو في تطوير آلة ما . أو قاموا بإختراع ما يؤدي ذلك كله الى رفع معدلات الإنتاج .

* ولا مانع من أن يكون هذا التكريم من خلال عيد سنوي للانتاج على المستوى الوطني، تساهم في إحيائه وسائل الإعلام المختلفة .

4)) — تطبيقا للمرسوم الرئاسي رقم، 88— 221 المؤرخ في، 02 نوفمبر 1988م المتضمن شروط تطبيق المكافآت على المردود وطرق ربط الأجور بالإنتاج والذي ينص على وجه الخصوص على ما يلي : —

* يقاس المردود الفردي على أساس مقاييس مهنية أو برامج محددة مسبقا .

* يقاس المردود الجماعي على اساس ثوابت تراعي على الخصوص ما يلي ، 1 — مستويات الانتاج

2 — التكلف

3 — الآجال

4 — نوعية المنتجات/أو الخدمات

5 — مستويات الصيانة وإستخدام طاقات الانتاج

6 — فعالية الخدمة العمومية

تحدد الهيئة بمشاركة ممثلي العمال أنظمة تقييم المردود الفردي والمردود الجماعي والمكافآت المناسبة له ،وطرق منحها والنسبة القصوى لمكافأة المردود الفردي والجماعي ، ويطبقها جهاز التسيير في الهيئة ، الذى يخول له موافقة أنظمة تقييم المكافآت والعقوبات الخاصة بالمردود الفردى والجماعي وطرق منحها ونسبها للشروط التالية :ـ

- تقديم مكافآت المردود شهرياً .
- يكون مبلغ مكافأة المردود الفردى أو الجماعي ،تبعا لعدد أيام العمل المنجزة بالفعل خلال الشهر المقصود .
- تتأكد الهيئة دوريا من أن حجم مكافآت المردود الموزع ، يتناسب مع نسبة تحقيق الأهداف المحددة لكل جماعة أو عامل .

إنطلاقا من هذا المرسوم يوصي الباحث بضرورة تطبيق الأنواع الثلاثة من الحوافز التالية .

أولا ـ عائد الانتاج

ثانيا ـ مكافأة الإيراد

ثالثا ـ مكافأة القيادة

ويفضل تطبيقها على عمال الإنتاج المباشرين ويمثلها في الوكالة أعوان التنفيذ .

أولا ـ عائد الإنتاج

يقترح الباحث نموذجا يبين طريقة حساب مكافأة عائد الانتاج لسائقي الحافلات بمختلف انواعها في وردية العمل الواحدة (7ساعات ونصف) ،ويعد هذا النموذج على أساس افتراضي في مبالغه وتصنيفاته ،كما يوضحه الشكل رقم 39 .

ملاحظة

- المبالغ المذكورة بالجدول فرضية (الوحدة دينار جزائرى) ، يمكن تغييرها حسب نوع الحافلة وسعتها وطبيعة العمل وامكانيات الوكالة المالية ...الخ .
- تخصص نسبة من هذا العائد بـ : 10 % لمحصلي الحافلات في نفس وردية العمل ، والباقي 90 % للسائقين .

الشكل رقم : 39

جدول عائد الإنتاج لسائقي الحافلات في وردية العمل (7 سا 30 د)

آ / ب	100 %	95 %	90 %	85 %	80 %	75 %	70 %	65 %	60 %	55 %	50 %
أقل من 2	7،0	6،5	6،0	5،5	5،0	4،5	4،0	3،5	—	—	—
2 — 4	8،0	7،5	7،0	6،5	6،0	5،5	5،0	4،5	4،0	—	—
4 — 6	9،0	8،5	8،0	7،5	7،0	6،5	6،0	5،5	5،0	4،5	—
أكثر من 6	10،0	9،5	9،0	8،5	8،0	7،5	7،0	6،5	6،0	5،5	5،0

المصدر : إقتراح الباحث

آ— كفاءة التشغيل : تقاس على أساس عدد الأدوار المنجزة في وردية العمل (7 سا 30 د)

ب— عمر الحافلة : تقيم أعمار الحافلات كل ستة أشهر (الوحدة سنة) .

شروط صرف مكافأة الإنتاج

تخضع مكافأة الانتاج المترشح للاستفادة منها للشروط التالية : —

1) تصرف مكافأة عائد الإنتاج للسائقين مقابل عدد أيام العمل المنجزة بالفعل خلال الشهر المقصود .

2) يحرم السائق من هذا العائد في الحالات التالية : —

— التأخير اكثر من 20 دقيقة عن ميعاد إستلام العمل

— التسبب فى فقد الأدوار

— الإبلاغ عن عطل كاذب

— مخالفة خط السير بدون تعليمات

— مخالفة نظام العمل .

ثانيا — مكافأة الإيراد

يمكن لمكافأة الإيراد أن تكون أداة لحث العامل على زيادة كفايته الإنتاجية لذا يقترح الباحث الجدول رقم 40 كموذج لحساب مكافأة الإيراد للسائق والقابض اللذان يشتغلان في نفس الوردية على نفس الحافلة .

وهذا النموذج قابل للتطوير والملاءمة مع ظروف العمل وتقسيم الخطوط حسب مردوديتها وفئات الإيراد المحصل في الوردية وما يقابله من عائد للسائق والقابض كما يختلف حسب نوع الحافلة وسعتها .

الشكل رقم : 40

جدول مكافأة الإيراد لسائقي
ومحصلي الخطوط التي يجرى تشغيلها بحافلات بمختلف أنواعها

فئات الايراد المحقق في الوردية *	(1)	(2)	(3)
1000 — 1100	5،00	—	—
1101 — 1200	10،00	—	—
1201 — 1300	15،00	—	—
1301 — 1400	20،00	—	—
1401 — 1500	25،00	—	—
1501 — 1600	30،00	5،00	—
1601 — 1700	35،00	10،00	—
1701 — 1800	40،00	15،00	—
1801 — 1900	45،00	20،00	—
1901 — 2000	50،00	25،00	—
2001 — 2100	55،00	30،00	5،00
2101 — 2200	60،00	35،00	10،00
2201 — 2300	65،00	40،00	15،00
2301 — 2400	70،00	45،00	20،00
2401 — 2500	75،00	50،00	25،00
أكثر من 2500	80،00	55،00	30،00

المصدر : إقتراح الباحث لنموذج مكافأة الإيراد
الوحدة : واحد دينار جزائري

* الوردية : تمثل مدة العمل القانوني المقررة يوميا (7 ساعات و 30 دقيقة)

(1) — تمثل المجموعة الأولى من الخطوط التي يتراوح متوسط إيراد الوردية فيها (1000 — 1500) د ٠ج ، وما يقابلها من قيمة المكافأة المستحقة عن كل إيراد محصل في الوردية الواحدة ٠

(2) — تمثل المجموعة الثانية من الخطوط التي يتراوح متوسط إيراد الوردية فيها (1501 — 2000) د ٠ج ، وما يقابلها من قيمة المكافأة المستحقة عن كل إيراد محصل في الوردية الواحدة ٠

(3) — تمثل المجموعة الثالثة من الخطوط التي يتراوح متوسط إيراد الوردية فيها (اكثر من 2000) د ٠ج ، وما يقابلها من قيمة المكافأة المستحقة عن كل إيراد محصل في الوردية الواحدة ٠

شروط صرف مكافأة الإيراد

1 — تصرف مكافأة الايراد للسائق وللقابض مقابل عدد ايام العمل المنجزة بالفعل خلال الشهر المقصود ، وفقا للجدول المذكور في الشكل رقم 40

2 — يحرم السائق والقابض من هذه المكافأة في الحالات التالية :—

— التأخير اكثر من 20 دقيقة عن ميعاد استلام العمل
— التسبب في فقد الادوار ومخالفة نظام العمل
— الابلاغ عن عطل كاذب
— مخالفة خط السير بدون تعليمات

ثالثا — مكافأة القيادة

يرى الباحث بان هذا النوع من المكافأة الغرض منه هو حث السائقين على الاحتفاظ بسياراتهم في حالة جيدة ، واحترام وتطبيق النظام الداخلي للوكالة ، وحسن معاملة الجمهور و وتشجيع العاملين (السائقين) على الاستمرار بهذه الصفات الحسنة ٠ كما يظهرها الشكل رقم 41 ٠

الشكل رقم : 41

جدول مكافأة القيادة
لسائقي الحافلات في ورديـة العمل (7سا 30د)

عمر الحافلة	أقل من 3 سنوات	(3 — 5) سنوات	(5 — 7) سنوات	أكبر من 7 سنوات
مكافأة القيادة	10،00	15،00	20،00	25،00

المصدر • اقتراح الباحث لنموذج مكافأة القيادة

الوحدة • واحد دينار جزائري

إن الشكل رقم 41 يمثل إقتراح إفتراضي لجدول مكافأة القيادة مخصص للسائقين بالوكالة ،يبين قيمة المكافأة (بالدينار) عن كل وردية عمل تصرف للسائقين شهريا تبعا لعدد أيام العمل المنجزة بالفعل خلال الشهر المقصود

ويتم وضع الجدول على أساس تصنيف الحافلات حسب اعمارها ـ تقيم الأعمار كل ستة أشهر ـ مع مراعاة نوع وسعة الحافلة وحتى ظروف العمل •

شروط صرف مكافأة القيادة

1 ـ تصرف مكافأة القيادة للسائق فقط مقابل عدد ايام العمل المنجزة بالفعل خلال الشهر المقصود •

2 ـ يختلف صرف مكافأة القيادة بإختلاف نوع الحافلات وسعتها •

3 ـ يحرم من هذه المكافأة كل سائق تثبت عليه إحدى المخالفات التالية :ـ

* الغياب بدون إذن أكثر من يوم واحد في الشهر
* الإستمرار في قيادة الحافلة رغم علمه بوجود عيب فيها ،بغرض إستكمال نسبة الأدوار المقررة له خلال الوردية الواحدة •

* ســوء معاملة الجمهور
* اذا امتنع عن العمل ساعات عمل إضافية أو أيام الراحات والأعياد إذ كلف بذلك .
* إذا تعمد في عدم تحقيق الادوار المقررة .
* مخالفة خط السير بدون تعليمات .

بالاضافة الى التوصيات المقترحة من طرف الباحث السابقة يضيف الباحث التوصيات التالية :

5)) - الاهتمام بتطبيق الحوافز السلبية وعدم المبالغة والتقصير والتمييز بين العاملين مكما يجب أن يكون الجزاء بعد إجراء التحقيق .

6)) - تنمية المنافسة بين الوحدات في تحقيق أعلى ايرا د في كل شهر ، وتخصيص جوائزلكل من يساهم في زيادة الايراد .

7)) - عمل لقاءات دورية بين العاملين والمسؤولين ، وإعطائهم الفرصة لتوصيل أرائهم لمسؤوليهم ، من اجل تحسين العلاقة بين العاملين والإدارة .

8)) - ينبغي العمل على ادخال العديد من أشكال التشجيع المعنوى سواء كان جماعيا أو فرديا .

9)) - الاهتمام أكثر بالصيانة والعمل على توفير مستلزماتها وأن يزداد عمال الصيانة بالليل لاتمام الصيانة اليومية للسيارات .

10)) - الإهتمام بتنمية الدافع الداخلي لدى العاملين نحو زيادة الإنتاج وتحسين الأداء وذلك بكافة الطرق ، مثل القدوة الحسنة من جانب الرؤساء ، وإشعار العامل بأهمية دوره في تحقيق الأهداف ، وإذكاء الشعور الوطني .

11)) - تحديد ساعات العمل الرسمية للسائقين بـ : 7 ساعات فقط وما زاد على ذلك يعتبر عملا إضافيا .

12)) - الإلتزام بعدد الترقية .

13)) - عمل أكشاك ومقاهي صغيرة في نهاية الخطوط والمحطات الرئيسية ، ويمكن أن تؤجر لمتعهدين في مزايدات عامة ، ويمكن أن يكون لعمال الوكالة المحالين على التقاعد الأولوية في إستئجار هذه الاكشاك والمقاهي . بالاضافة الى إنشاء المراحض ومراكز للهاتف .

14)) - إعداد دراسة شاملة للسائقين الذين تتكرر حوادثهم للتعرف على الأسباب الحقيقية لذلك ، والعمل على المساهمة في حل مشاكلهم وإسناد الأعمال المناسبة لهم .
الاتفاق مع الوزارة المعنية بالتهيئة العمرانية والاسكان على تخصيص قطع أراضي للبناء العقاري لاقامة تعاونيات عقارية لعمال الوكالة كما تساهم الوكالة ماديا وماليا في إنجازها .

15)) - الاهتمام بجذب السائقين ذوى الكفاءة للعمل بالوكالة عن طريق رفع الأجور الى مستوى يعادل مستوى المعيشة .

16)) - تعميم صرف الأموال للعمال بمناسبة الزواج أو الوفاة و المناسبات الوطنية والدينية ، وتسهيل اجراءات تقديم السلف للعاملين بدون إستثناء .

17)) - ينبغي صرف الملابس الكافية واللائقة بحيث يكون للعاملين مظهر لائق لعاملين في مؤسسة وطنية ويؤدون خدمة متصلة بالجمهور .

18)) - الاهتمام بانشاء نادى اجتماعي وثقافي ورياضى للعاملين بالوكالة لكي ينمي الروابط الاجتماعية والعلاقات الانسانية بين جميع العاملين بالوكالة .

19)) - ضرورة توسيع مجال التكوين ليشمل السائقين العاملين كل خمسة سنوات أو كلما دعت الضرورة لذلك حالة إدخال سيارات جديدة في الخطوط - لاختيار وقياس إنتاجية العاملين وتنميتها .

20)) - تخصيص ممرات للحافلات خاصة بالشوارع الرئيسية والكثيرة الازدحام .

21)) — توجية الجمهور بأهمية الخدمات العامة التي تقدمها الدولة بصفة عامة والوكالة بصفة خاصة • ووجوب المحافظة على الحافلات ،واحترام وتقدير العاملين عليها • ولا مانع من توظيف وسائل الإعلام الوطنية المختلفة في التوعية والتوجيه لما يخدم الصالح العام •

22)) — دراسة فكرة عمل الوكالة كمؤسسة إقتصادية عمومية مستقلة ،أى أن يقدر سعر التذكرة على أساس التكلفة زائد هامش ربح مناسب ،ثم يطرح منه السعر الفعلي للتذكرة (حالة الإبقاء على الدعم من ميزانية الدولة) وتتحمل الدولة الفرق بين السعرين •

23)) — ينبغي التفكير في تقليل إمتياز الركوب المجاني •

24)) — وفي الأخير يوصي الباحث بضرورة قيام الإدارة بإجراء دراسات (رقمية) عن نتائج تطبيق نظام الحوافز من حين لآخر داخل الوكالة • مثل هذه الدراسات مهما تطلب إجرائها من جهد أو تكاليف ،نظرًا لما تحققه من فوائد تساعد الإدارة في أداء مهمتها الأساسية ، وتجعل نظام الحوافز أكثر فاعلية في التأثير على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ككل •

الملحق رقم: 01

إستقصاء عن طريق المقابلة

موجه لسائقي الوكالة النقابية للنقل الجزائري

هذا الإستقصاء أداة لجمع بعض المعلومات اللازمة لبحث بعنوان " دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية" للحصول على درجة الماجستير في الإقتصاد شعبة التسيير من معهد العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر.

إعداد السيد / نور الدين شنوفي

وإشراف / الدكتور القاسم قادة

يهدف هذا الإستقصاء الى جمع بعض البيانات والمعلومات من سائقي الوكالة النقابية للنقل الجزائري، فيما يتعلق بموضوع البحث، لمساعدتها في الوصول الى نظام مناسب للحوافز يحقق إنتاجية عالية ويحقق الرضا عن العمل، وبالتالي تطوير سياسة الأفراد، حيث يؤدي كل ذلك الى خدمة الوطن والمواطن.

وبما أن هذا الإستقصاء يخدم بحثنا فإننا نأمل أن تكون إجاباتكم صريحة ودقيقة، حيث أن ما يجمع سيكون في غاية السرية وموضع إهتمام الباحث.

وإني إذ أشكر لكم تعاونكم أرجو أن تتقبلوا أصدق التحية.

نور الدين شنوفي

إستمارة الاستخبار *

1) — التعريف بمفردات البحث

— رقم الوحدة التي تعمل فيها : ...... — مدة خدمتك : ...... سنة
— كم يبلغ عمرك : ...... — الحالة الاجتماعية : .... *
— عدد أفراد العائلة : ...... — الحالة التعليمية :
— بلدية الإقامة : ...... () أمي () متوسط () عالي
— عدد غرف المسكن : ......

2) — طبيعة العمل

— ماهو عدد الساعات التي تعملها يوميا ؟ .... ساعة
* هل هي مناسبة ؟ ....
ماذا تقترح ؟ ....
— ماهو الخط الذي تعمل فيه ؟ ....
— ماهي خصائص هذا الخط ؟
* بالنسبة للطريق ....
بالنسبة للجمهور ....
* بالنسبة للوكالة ....
— هل تتأخر عن عملك ؟ () كثيرًا () قليلا () لا تتأخر
* لماذا ؟ ....
ماذا تقترح لتفادي ذلك ؟ ....
....

() ضع علامة ضرب "X" داخل القوسين المجاورين للجواب المناسب
* اذكر في الحالة الاجتماعية إذا كنت: أعزب ، متزوج ، مطلق ، أرمل

ـ هل تغيب عن العمل ؟ () كثيرا () قليلا () لا تغيب

* لماذا ؟ ....

* ماذا تقترح لتفادي ذلك ؟ ....

....

ـ هل تحدث لك مضايقات أثناء العمل ؟ () نعم () لا

* ما هذه المضايقات ؟ ....

* ماهي أسبابها ؟ ....

* ماذا تقترح للتغلب عليها ؟ ....

....

3) ـ الأجور والتسلسل الوظيفي

ـ كم يبلغ أجرك الصافي شهريًا ؟ .... د.ج

* ما رأيك في هذا المبلغ ؟ () مناسب () غير مناسب

* لماذا ؟ ....

* ماذا تقترح ؟ ....

....

ـ ما أوجه إنفاق هذا الأجر ؟ ....

ـ ماذا تعرف عن نظام الترقية ؟ ....

* مارأيك فيه ؟ () مناسب () غير مناسب

* لماذا ؟ ....

* ماذا تقترح ؟ ....

....

4) ـ الحوافز

ـ ما هي المكافآت التي تستفيد منها ؟ ....

....

* ما رأيك فيها ؟ () مناسبة () غير مناسبة

* ماذا تقترح ؟ ....

....

- كم دينار تحصل عليه شهريا كمكافأة ؟ .... د.ج

* ما رأيك في هذا المبلغ ؟ () مناسب () غير مناسب

* لماذا ؟ ....

* ماذا تقترح ؟ ....

....

- هل وقعت عليك جزاءات في السنة الماضية بالخصم ؟ () نعم () لا

* ما أسباب هذه الجزاءات ؟ ....

* ما تأثيرها عليك ؟ ....

- ماذا تعرف عن الخدمات الاجتماعية في الوكالة ؟ ....

....

* ما رأيك فيها ؟ () مناسبة () غير مناسبة

* لماذا ؟ ....

* ماذا تقترح ؟ ....

....

- ماذا تعرف عن الخدمات الثقافية في الوكالة ؟ ....

....

* ما رأيك فيها ؟ () مناسبة () غير مناسبة

* هل تستفيد منها ؟ () نعم () لا

* لماذا ؟ ....

* ماذا تقترح ؟ ....

....

- ماذا تعرف عن الخدمات الطبية في الوكالة ؟ ....
....
* ما رأيك فيها ؟ () مناسبة () غير مناسبة
* هل تستفيد منها ؟ () نعم () لا
* لماذا؟ ....
* ماذا تقترح ؟ ....
....
- هل تتعرض للتأنيب من الرؤساء ؟ () نعم () لا
* ما تفسيرك لذلك ؟ ....
....
- هل تعلم بوجود نظام للحوافز بالوكالة ؟ () نعم () لا
* ماذا تعرف عنه ؟ ....
....
* ما هي مقترحاتك لتطويره ؟ ....
....

5) - حالات عامة

- ما هي الأسباب التي تؤدي الى وقوع الحوادث ؟ ....
....
* ماذا تقترح لتقليل الحوادث ؟ ....
....
- ماذا تقترح لجعل السائقين يحافظون على سياراتهم ؟ ....
....
- هل تتاح لك الفرصة لإبداء رأيك للمسؤولين في الوكالة ؟ () نعم ()لا
* كيف توصل رأيك للمسؤولين ؟ ....

* ماذا تقترح ليصل رأيك للمسؤولين ؟ ....

- إذا تقدم أحد السائقين بشكوى الى الادارة، فهل يحقق في هذه الشكوى؟
() بسرعة () ببطئ () لا يحقق فيها

* هل يبلغ صاحب الشكوى، بما أتخذ من إجراءات لعلاج شكواه ؟
() نعم () لا

- هل تشعر بتقدير الأخرين واحترامهم لعملك ؟ () نعم () لا

* لماذا ؟ ....

* ماذا تقترح لاكتساب إحترام الأخرين ؟ ....

- اذا أتيحت لك الفرصة في جهة أخرى بنفس المرتب، فهل تفضل الإستمرار في العمل بالوكالة ؟ () نعم () لا

* لماذا ؟ ....

* ماذا تقترح للوكالة لتحقيق الرضا عن العمل بها ؟ ....

- كيف يمكن للوكالة تحقيق مقترحاتك ؟ ....

- ملاحظات عامة ....

أشكرك على تعاونك
الباحث / نورالدين شنوفي

الملحق رقم • 02

المراجع

* الكتب :

1- العلاقات الانسانية في الصناعة ، د/ محمد ماهر عليش القاهرة ، مطبعة الرسالة .

2- إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، أ/ عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، القاهرة 1983م .

3- الاتجاهات الحديثة في الادارة ، د/ حمدي فؤاد علي دار النهضة المصرية 1982م .

4- الأفراد و السلوك التنظيمي ، د/ ابراهيم الغمري دار الجامعات المصرية 1979م .

5- علم النفس والانتاج ، د/ عبد الرحمن محمد عيساوي دار النهضة العربية 1982م .

6- ادارة القوى العاملة ، د/ أحمد صقر عاشور دار النهضة العربية 1983م .

7- إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، د/ علي السلمي مكتبة غريب 1981م .

8- الدوافع و الحوافز ، د/ علي السلمي ، القاهرة المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1970م .

9- إدارة الأفراد ، أ/ عبد الرحمن عبد الباقي عمر مكتبة عين الشمس 1985م القاهرة .

10- الانتاجية مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها د/ وجيه عبد الرسول العلي ، دار الطليعة بيروت 1983م

11- الحوافز الاقتصادية وإستخدامها بالدول العربية د/ مبارك حجير ، مكتبة الأنجلو المصرية 1969م .

12- ادارة الأفراد " دراسة علمية و عملية " د/ عاطف محمد عبيد دار النهضة العربية ، القاهرة 1966م .

13- الكفاية الانتاجية " ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية " تأليف / عادل جودة وغسان قلعاوي دار الفكر الطبعة الأولى 1972م .

14- الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد د/ علي عوض حسنين .

15- مفهوم الحوافز بين المجتمعين الرأسمالي و الاشتراكي المعهد القومي للادارة العليا ،الكتاب السادس1967م د/ نجيب إسكندر .

16- التخلف والتنمية ،د/ عمر محي الدين دار النهضة العربية بيروت 1975م .

17- التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980) د/ عبد اللطيف بن أشنهو ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982م .

18- اقتصاد المؤسسة د/ عمر صخري ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.

19- إقتصاد الجزائر المستقلة الأستاذ/ أحمد هني ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر .

20- دليل الجزائر الاقتصادي والاجتماعي ،إصدار المؤسسة العمومية الاقتصادية - الوكالة الوطنية للنشر والاشهار الجزائر طبعة 1989م .

21- التخلف الاقتصادي د/ محمد أحمد الداودي ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر طبعة 1987م .

22- علاقات الانتاج بالكفاية والعدل ، تأليف خيري حبش نصرالدين مكتبة الأنجلو المصرية .

23- الواقعية وإتخاذ القرارات د/ عصمت المعايرجي ،القاهرة المعهد القومي للتنمية الإدارية ،سلسلة الدراسات سنة 1972م .

24- إدارة الاعمال (الجوانب السلوكية والتنظيمية والبيئية) أ/ عبد الرحمن توفيق ،دار الشعب - القاهرة 1976م .

25- دراسات في إدارة الافراد والعلاقات الانسانية أ/عبد الرحمن عبد الباقي عمر - القاهرة 1983م .

26 - العلاقات الانسانية د/ عبد الرحمن عبد الباقي عمر القاهرة مكتبة عين الشمس 1974م .

27- سياسات الأفراد د/ شوقي حسين عبد الله ،دراسة في التنظيم ،القاهرة دار النهضة العربية الطبعة الثانية .

* رسائل جامعية :

01 - حوافز الانتاج " دراسة مقارنة مع تطبيق خاص على القطاع الصناعي في مصر رسالة لنيل درجة الماجستير للسيد / محمد شوقي أحمد شوقي 1970م .

02 - الحوافز وأثرها على الكفاية الانتاجية ،لسائقي هيئة النقل العام - القاهرة ،رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال للسيد / أحمد سيد عثمان 1981م .

03 - تقييم نظام الحوافز في قطاع الغزل والنسيج " دراسة ميدانية " تقديم زينب محمود عبده خليل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - القاهرة 1975م .

04 - العوامل المؤثرة في إنتاجية العنصر الانساني ،دراسة ميدانية على قطاع صناعة المواد الغذائية ،إعداد حسين محمد محمد إبراهيم الحمري ،رسالة ماجستير في إدارة الاعمال - القاهرة 1982م .

05 - دوافع العمل للمديرين في القطاع العام ،رسالة ماجستير كلية التجارة ،جامعة القاهرة 1971م إعداد رفاعي محمد رفاعي .

* مصادر أخرى متنوعة

01- حوافز الانتاج في الصناعة، د/ صلاح بيومي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982م .

02- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ذات الأعداد التالية : (46، 04، 49) من سنة 1988م كذلك الأعداد (5، 6، 17) من سنة 1990م .

03- القانون الأساسي العام للعامل، المؤرخ في 5 أوت 1978م الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

04- الميثاق الوطني الجزائري، الصادر سنة 1986م .

05- منشور صادر عن الندوة الوطنية لإطارات ومسيرو المؤسسات العمومية الاقتصادية، المنعقدة بتاريخ 6-7 فيفري 1990م بالجزائر .

06- التقارير السنوية لنشاط الوكالة النقابية للنقل الجزائري للسنوات التالية (1983، 1984، 1985، 1986، 1987، 1988، 1989م) .

الفهرس

ـ الفصل الثالث :ـ أنواع الحوافز ٤٢٠٤٣٧

ـ الفصل الرابع :ـ دور إدارة المؤسسة في وضع وتطبيق نظام الحوافز

القسم الثاني

الدراسة التطبيقية

ـ الفصل الثالث :ـ الدراسة الميدانية

ـ الفصل الرابع :ـ الخاتمة العامة